

**T.C.**  
**KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**



**ÖRGÜTSEL KRONİZM VE KARANLIK ÜÇLÜ'NÜN**  
**ÖRGÜTSEL İLETİŞİM DOYUMU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**ÖZGE GÜLDAMLASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DR. ÖĞR. ÜYESİ BURAK ÖZDEMİR**

**2022**  
**KASTAMONU**

**TEZ ONAYI**

**Özge GÜLDAMLASI** tarafından hazırlanan “**Örgütsel Kronizm ve Karanlık Üçlü’nün Örgütsel İletişim Doyumu Üzerindeki Etkisi**” adlı tez çalışmasının savunma sınavı **14.03.2022** tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen jüri tarafından oy birliği ile Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü **İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

<b>Danışman</b>	...	.....
	...	
<b>Jüri Üyesi</b>	...	.....
	...	
<b>Jüri Üyesi</b>	...	.....
	...	

Jüri üyeleri tarafından kabul edilmiş olan bu tez Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunca onanmıştır.

Enstitü Müdürü

Doç. Dr. İbrahim YENEN

.....

## TAAHHÜTNAME

*Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu; ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını, bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini bildirir ve taahhüt ederim.*

**Özge GÜLDAMLASI**

**ÖZET****YÜKSEK LİSANS TEZİ****ÖRGÜTSEL KRONİZM VE KARANLIK ÜÇLÜ'NÜN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM DOYUMU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ****ÖZGE GÜLDAMLASI****KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI****DANIŞMAN: DR. ÖĞR. ÜYESİ BURAK ÖZDEMİR**

Bu çalışmanın amacı sosyal mübadele kuramı çerçevesinde örgütsel kronizm ve karanlık üçlünün örgütsel iletişim doyumu üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaca uygun olarak Kastamonu ilindeki beyaz yakalı 242 kamu çalışanı ile çalışma yürütülmüştür. Çalışmada kullanılan ölçeklerin keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin güvenirlik düzeyleri Cronbach Alfa katsayısı kullanılarak yorumlanmıştır. Çalışmada örgütsel kronizm ve örgütsel iletişim doyumu tek boyut üzerinden değerlendirilmiştir. Karanlık üçlü ise narsisizm, makyavelizm ve psikopati olarak ele alınmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgular örgütsel kronizmin örgütsel iletişim doyumunu negatif yönde etkilediğini, karanlık üçlü bileşenlerinin ise örgütsel iletişim doyumu üzerinde etkisi bulunmadığını göstermiştir. Çalışma sosyal mübadele kuramı çerçevesinde ilgili değişkenler arasındaki ilişkileri yorumlaması doğrultusunda alan yazına katkı sağlamaktadır.

**ANAHTAR KELİMELER:** Örgütsel kronizm, Karanlık üçlü, Örgütsel iletişim doyumu, Sosyal mübadele kuramı

Mart 2022, 91 Sayfa

**ABSTRACT****MSC THESIS****EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CRONYISM AND DARK TRIAD ON  
ORGANIZATIONAL COMMUNICATION SATISFACTION****ÖZGE GÜLDAMLASI****KASTAMONU UNIVERSITY INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE  
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION****SUPERVISOR: ASSIST. PROF. DR. BURAK ÖZDEMİR**

The aim of this research is to examine the effect of organizational cronyism and the dark triad on organizational communication satisfaction within the framework of social exchange theory. For this purpose, research was conducted with 242 white-collar public employees in Kastamonu province. Exploratory factor analysis of the scales used in the research was carried out. In addition, the reliability levels of the scales were interpreted using the Cronbach Alpha coefficient. In the study, organizational cronyism and organizational communication satisfaction were evaluated on a single dimension. The dark triad is discussed as narcissism, machiavellianism and psychopathy. The findings obtained from the research showed that organizational cronyism affects organizational communication satisfaction negatively, while dark triad components have no effect on organizational communication satisfaction. The research contributes to the literature in terms of interpreting the relationships between related variables within the framework of social exchange theory.

**KEYWORDS:** Organizational cronyism, Dark triad, Organizational communication satisfaction, Social exchange theory

March 2022, 91 Page

## TEŞEKKÜR

Tez sürecinin her aşamasında bilgisini ve desteğini benden esirgemeyen, değerli vaktini bana ayırarak yardımcı olan danışman hocam sayın Dr. Öğr. Üyesi Burak ÖZDEMİR başta olmak üzere Kastamonu Üniversitesi'ndeki kıymetli hocalarıma teşekkürlerimi sunarım. Hayatım boyunca her daim yanımda olan ve tez dönemimde ilgi ve desteğini esirgemeyen canım annem ve babam başta olmak üzere GÜLDAMLASI ailesine sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Özge GÜLDAMLASI

Kastamonu, 2022

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

<b>TEZ ONAYI</b> .....	<b>ii</b>
<b>TAAHHÜTNAME</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vii</b>
<b>ŞEKİLLER VE GÖRSELLER DİZİNİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>TABLolar DİZİNİ</b> .....	<b>x</b>
<b>KISALTMALAR DİZİNİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>2. KURAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>4</b>
2.1 Örgütsel Kronizm .....	4
2.1.1 Kayırmacılık Kavramı .....	4
2.1.2 Kayırmacılık Türleri .....	5
2.1.2.1 Nepotizm .....	6
2.1.2.2 Kronizm.....	7
2.1.3 Örgütsel Kronizm Kavramı .....	8
2.1.4 Örgütsel Kronizmin Boyutları .....	10
2.1.4.1 Grup içi önyargı (In-group bias) .....	11
2.1.4.2 Paternal kronizm (Paternal cronyism).....	11
2.1.4.3 Karşılıklı iyilik alışverişi (Reciprocal exchange of favor).....	12
2.1.5 Örgütsel Kronizmin Nedenleri ve Sonuçları .....	12
2.2 Karanlık Üçlü .....	14
2.2.1 Narsisizm .....	15
2.2.2 Makyavelizm .....	16
2.2.3 Psikopati.....	17
2.3 Örgütsel İletişim Doyumu .....	19
2.3.1 İletişim ve Örgütsel İletişim Kavramı .....	19
2.3.1.1 İletişim biçimleri .....	21
2.3.1.1.1 Sözlü iletişim .....	21
2.3.1.1.2 Sözsüz iletişim .....	21
2.3.1.1.3 Yazılı iletişim.....	22
2.3.1.2 Örgütsel iletişim ağları .....	23
2.3.1.2.1 Formal iletişim.....	23
2.3.1.2.2 İnfomal iletişim.....	24
2.3.2 Örgütsel İletişim Doyumu Kavramı .....	25
2.3.3 Örgütsel İletişim Doyumu Boyutları .....	26
2.3.3.1 Süpervizör (Üst) iletişimi .....	26
2.3.3.2 Ast iletişimi .....	26
2.3.3.3 Yatay infomal iletişim .....	27
2.3.3.4 Bölümler arası iletişim .....	27
2.3.3.5 Medya (Araç) kalitesi.....	27
2.3.3.6 Kişisel geri bildirim .....	27
2.3.3.7 Örgütsel algı .....	28

2.3.3.8	İletişim iklimi .....	28
2.3.3.9	Örgütsel bütünleşme.....	28
2.3.3.10	Üst yönetim iletişimi .....	29
2.3.4	Örgütsel İletişim Doyumunun Nedenleri ve Sonuçları.....	29
2.4	Önceki Çalışmalar .....	30
2.4.1	Örgütsel Kronizm ile İlgili Önceki Çalışmalar.....	30
2.4.2	Karanlık Üçlü ile İlgili Önceki Çalışmalar .....	32
2.4.3	Örgütsel İletişim Doyumu ile İlgili Önceki Çalışmalar.....	34
2.5	Çalışmanın Teorik Arka Planı .....	36
<b>3.</b>	<b>YÖNTEM .....</b>	<b>39</b>
3.1	Araştırmanın Modeli .....	39
3.2	Araştırmanın Örneklemi.....	39
3.3	Veri Toplama Araç ve Teknikleri.....	40
3.3.1	Verilerin Toplanması .....	40
3.3.2	Araştırmada Kullanılan Ölçekler .....	40
3.3.2.1	Örgütsel kronizm ölçeği.....	40
3.3.2.2	Karanlık üçlü ölçeği .....	41
3.3.2.3	Örgütsel iletişim doyumu ölçeği .....	41
<b>4.</b>	<b>BULGULAR .....</b>	<b>42</b>
4.1	Araştırma Örneklemine Ait Demografik Bulgular.....	42
4.2	Ön Analizler, Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular .....	43
4.3	Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri .....	44
4.4	Regresyon Analizine İlişkin Bulgular .....	49
<b>5.</b>	<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>51</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>55</b>	
Ek İzin 1 .....	73	
Ek İzin 2 .....	74	
Ek İzin 3 .....	75	
Ek İzin 4 .....	76	
Ek İzin 5 .....	77	
Ek Araştırma Anketi.....	78	

## ŞEKİLLER VE GÖRSELLER DİZİNİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 2.1 Örgütsel İletişim Süreci .....	19
Şekil 3.1 Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	39

**TABLolar DİZİNİ**

	<b><u>Sayfa</u></b>
Tablo 2.1 Örgütsel Kronizm ile İlgili Önceki Çalışmalar.....	30
Tablo 2.2 Karanlık Üçlü ile İlgili Önceki Çalışmalar.....	32
Tablo 2.3 Örgütsel İletişim Doyumu ile İlgili Önceki Çalışmalar.....	34
Tablo 4.1 Örneklem Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları .....	42
Tablo 4.2 Tanımlayıcı İstatistikler ve Pearson Korelasyon Katsayılar.....	44
Tablo 4.3 ÖKÖ'nün KFA Bulguları ve Cronbach Alfa Katsayısı.....	46
Tablo 4.4 ÖİDÖ'ye İlişkin KFA Bulguları ve Cronbach Alfa Katsayıları .....	47
Tablo 4.5 KÜÖ'ye İlişkin KFA Bulguları ve Cronbach Alfa Katsayıları .....	48
Tablo 4.6 Çoklu Doğrusal Regresyon Bulguları.....	49

**KISALTMALAR DİZİNİ**

<b>SMK</b>	: Sosyal Mübadele Kuramı
<b>KFA</b>	: Keşfedici Faktör Analizi
<b>KMO</b>	: Kaiser-Meyer-Olkin
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences
<b>VIF</b>	: Variance Inflation Factor
<b>ÖKÖ</b>	: Örgütsel Kronizm Ölçeği
<b>ÖİDÖ</b>	: Örgütsel İletişim Doyumu Ölçeği
<b>KÜÖ</b>	: Karanlık Üçlü Ölçeği

## 1. GİRİŞ

Günümüzde, eşitlik, şeffaflık, dürüstlük ve adalet gibi kavramlar önemine en çok vurgu yapılan kavramlar arasındadır. Ancak, bu kavramları göz ardı eden kayırmacı tutum ve davranışlarla karşılaşmamız, profesyonel bir yönetim anlayışına sahip örgütler içinde bile mümkün görünmektedir. Kayırmacılık eş-dost akraba ve yakın ilişki ağı içinde bulunduğumuz kişilere öncelik tanıdığımız ve tercih ettiğimiz davranışları ifade etmektedir. Çalışma konumuzda yer alan örgütsel kronizm kayırmacılığın bir türü olarak sadece yakın arkadaşlıkların ve dostlukların diğer kişilere karşı aşırı tolerans gösterildiği ve tercih edildiği davranışları kapsamaktadır. Örgütsel kronizm bir taraf için olumlu sonuçlar veriyor olsa da diğer tarafta kalanların örgüte karşı bağlılık, güven, adalet ve iş doyumunu zayıflatmaktadır.

Kişiliğimizin farklı yönleri toplum içindeki tutum ve davranışlarımızı ve kurduğumuz ilişkileri şekillendirmektedir. Olumsuz kişilik özellikleri kişisel ilişkilerimizde veya örgütsel ilişkilerimizde etkin rol oynamaktadır. Alan yazında kişiliğin karanlık yönü kapsamında değerlendirilen narsisizm benmerkezci ve kendini beğenmiş tavırlarla; makyavelizm kendi çıkarlarını her şeyin üstünde tutma ve manipülatif tavırlarla; psikopati ise anti sosyal davranışlarla, üç karanlık kişilik özelliğini temsil etmektedir. Bu yapı bireylerin yaşamı, işi ve ilişkileri üzerinde geniş ve yıkıcı bir etkiye sahip olabilmektedir.

İnsan yapısı ve doğası gereği sosyal bir varlıktır ve gelişip değişmektedir. Bu süreçte diğer insanlarla iletişim ve etkileşim içinde bulunmak doğuştan sahip olduğumuz bir güdüdür. İletişim birbirimizi tanıyabilmemiz, belli noktalarda anlaşabilmemiz ve bilgi edinip aktarabilmemizin tek yoludur. Hayatımız için önemli olan iletişim, örgütler içinde o denli önemlidir. Örgütsel iletişim, son yıllarda alan yazında en fazla önem verilen kavramlar arasında yer almaktadır. Örgütsel iletişim, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin yürütülmesini sağlamak ve örgütsel hedefleri gerçekleştirmek amacıyla, örgütün unsurları arasında, bilgi ve düşünce alışverişi gerçekleştirilmesidir. Örgüt içinde kurulan etkili bir iletişim ağı çalışanların güvendiği ve motive olduğu sağlıklı bir ortam yaratmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel iletişimin çalışanlarda yarattığı doyum düzeyi de önem arz etmektedir.

Bu çalışmada örgütsel kronizm, karanlık üçlü ve örgütsel iletişim doyumu arasındaki ilişkiler Sosyal Mübadele Kuramı (SMK) çerçevesinde değerlendirilmektedir. Kuram, bireyler arasındaki sosyal ilişkileri bir tür kaynak mübadelesi olarak görmektedir. Organizasyonda çalışanlara tanınan hakların çalışanlarda doyum yaratması ve bunun karşılığında çalışanların örgüt adına birtakım sorumluluklar sergilemeleri, çalışanlarla örgüt arasında meydana gelen mübadele ilişkisine işaret etmektedir. SMK çerçevesinde, karanlık üçlü kişilik özelliklerinin ve örgütsel kronizmin sosyal ilişkileri olumsuz etkilemesi ve örgütsel iletişim doyumu düzeyini düşürerek mübadele ilişkisini olumsuz etkilemesi beklenmektedir.

Çalışmada ilk olarak örgütsel kronizmin daha iyi anlaşılması adına kayırmacılık kavramı ile kayırmacılığın bir diğer türü olan nepotizm kavramı açıklanmış ve örgütsel kronizmin boyutları ile örgütsel kronizmin neden ve sonuçlarına yer verilmiştir. Ardından, karanlık üçlü kişilik özelliklerini oluşturan narsisizm, makyavelizm ve psikopati ayrı başlıklar altında ele alınmıştır. Örgütsel iletişim doyumuna ilişkin olarak, ilk önce iletişim ve örgütsel iletişim kavramı açıklanmış sonrasında örgütsel iletişim doyumu, boyutları ve örgütsel iletişim doyumunun neden ve sonuçlarına yer verilmiştir. Sonraki bölümde, çalışmadaki değişkenlerle ilgili önceki çalışmalar sunulmuş ve SMK çerçevesinde örgütsel kronizm, örgütsel iletişim doyumu ve karanlık üçlü arasındaki ilişkiler tartışılmıştır. Alan yazında örgütsel kronizm, karanlık üçlü ve örgütsel iletişim doyumunun ilişkisini daha önce inceleyen bir çalışma olmadığı görülmektedir. Ayrıca bu ilişki, SMK kapsamında da değerlendirilmemiştir.

Çalışma Kastamonu ilinde yer alan kamu kuruluşlarındaki 242 beyaz yakalı çalışan üzerinden yürütülmüştür. Çalışmada zaman kısıtı ve uygulama kolaylığı sebebiyle kolayda örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Uygulamada kullanılan anket formunda katılımcılara ilişkin demografik bilgi formu ve ilgili alan yazında daha önce Türkçe uyarlaması yapılan örgütsel kronizm, karanlık üçlü ve örgütsel iletişim doyumu ölçekleri yer almaktadır.

Çalışma bulguları örgütsel kronizmin, örgütsel iletişim doyumu üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla beraber karanlık üçlünün (narsisizm, makyavelizm ve psikopati) örgütsel iletişim doyumu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bu sonuçlara göre çalışma hipotezlerinden sadece ilki doğrulanmıştır. Eş-dost kayırmacılığı olarak da bilinen örgütsel kronizmin örgüt

içerisinde çalışanların iletişim doyumlarını olumsuz yönde etkilemesi, SMK çerçevesinde mübadele ilişkisinin olumsuz olarak etkilendiği şeklinde yorumlanmıştır. Bununla beraber, bu çalışmada incelenmese de karanlık üçlü kişilik özelliklerinin örgütsel iletişim doyumunu üzerinde doğrudan etkisi olmasa bile düzenleyici rolü olacağı düşünülmektedir.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1 Örgütsel Kronizm

#### 2.1.1 Kayırmacılık Kavramı

Belirli bir kişiye yönelik kişisel önyargılar sonucunda oluşan kayırmacılık, lider ve astın işyerinin ötesine uzanan güçlü bir sosyal ağı paylaşmasıyla gerçekleşebilmektedir (Dey, Das, Gupta ve Banerjee, 2017: 2). Kayırmacılık liderin bireylerin işe alım ve terfi kararlarını, yetenek, bilgi ve beceri değerlendirmeleri gibi objektif kriterlere göre değil, kişisel duygulara ve/veya ilişkilere dayandırması sırasında belirgindir (Maswabi ve Qing, 2017: 792). Kayırmacılık, Barnett, Yandle ve Naufal (2013: 3) tarafından liyakat yerine hak edilmeyen bir avantaj elde etmek için bağlantılara dayalı kararların verildiği bir mekanizma olarak tanımlanmaktadır. Kayırmacılık, bir kişiyi veya grubu diğerlerine tercih etme eğilimi olarak ifade edilmektedir (Loewe vd., 2007).

Kayırmacılık kavramı, dilimizde “iltimas” ve “torpil” kelimelerine karşılık gelmektedir (Çınar, 2009). Oxford İngilizce sözlüğüne göre ilk olarak ABD başkanı Andrew Jackson tarafından kamuya yapılan atamaların istismar edilmesiyle literatürdeki yerini alan kavram, günümüzde en genel ifadeyle birine öncelik vermek veya ayrıcalık tanımak anlamı taşımaktadır (Toytok ve Uçar, 2018: 68). Kayırmacılık aile üyeleri arasında yapılan ayrımcılıktan, en üst düzeyde yapılandırılmış örgüt ve kurumlara kadar uzanan yaygınlık ve çeşitlilikle hayatın her alanında karşımıza çıkmaktadır (Özel, 2021: 42). Kavramın temelini oluşturan akrabalık, arkadaşlık, meslektaşlık, aynı dini veya siyasi görüşü paylaşmak gibi benzer sosyal ilişkiler hayatın her alanında, kayırmacı görüş ve davranışlara zemin hazırlamaktadır (Özkanan ve Erdem, 2014: 180). Örgütlerde kayırmacı davranışları ortaya çıkaran ilişkilere bakıldığında aynı ideoloji/dünya görüşüne sahip olmanın ya da örgüt, siyasi parti veya dini görüş gibi aynı gruplarda yer almanın, kayırmacılığa zemin hazırladığı belirtilebilir (Aydoğan, 2012: 4577).

Kayırmacılık akraba, arkadaş ve diğer tanıdıklara ayrıcalıklı muamele gösterilmesidir (Loewe vd., 2007: 3). Kayırmacılık özel sektördeki ya da kamudaki örgütlerde kişinin liyakat, eğitim veya becerileri yerine, yakınlık ilişkisi üzerinden kendisine öncelik tanınmasını ifade etmektedir (Akalan, 2006: 114). Nadler ve Schulman'a (2005) göre kayırmacılık kişilere hak etmedikleri avantajları sağlarken işe yerleştirme süreçlerinin şeffaflığını bozmaktadır. Her ne kadar tüm kuruluşlarda bir sorun olarak kabul edilse de ve bunu önlemek için çeşitli önlemlere başvurulsa da kayırmacılık varlığını sürdürmektedir (Karaköse, 2014:245). Toplumsal hayatın her kesiminde görülebilen kayırmacılık, yakın ilişki ağları etrafında kurulan eşitsizliği tahrik eden, adaletsiz bir ilişki biçimidir. Gerek bireysel gerekse kurumsal olarak önemli zararlara neden olan istenmeyen davranışlar içermektedir. Kayırmacılık, sosyal alışveriş süreçlerinde sosyal ağlar içerisinde ortaya çıkmaktadır. Sosyal sermaye üzerinden her tür kurumsal yapıda kendine yer bulabilmektedir. Kayırmacılık üzerine kurulu ilişkiler ve örgüte verdiği zararlar önemli örgütsel sorunlara neden olmaktadır (Gürer ve Deniz, 2017: 476). Kayırmacılık, belirli kişi veya kişilerden yana haksız kazanç sağlayan, örgütsel düzeydeki ilişkilere ciddi zararlar veren ve bu nedenle örgütlerde karşılaştığımız birçok alanda büyük problemleri tetikleyen (Tunçbilek ve Akkuş, 2017: 170), örgüt içerisinde verimsiz kararlara, motivasyon ve üretkenlik kaybına yol açan olumsuz bir davranış olarak nitelendirilmektedir (Kwon, 2006: 1). Dolayısıyla, kayırmacılık bir kimsenin istenilen niteliklere uygunluğu konusunda, hakkında tereddütler olmasına rağmen birtakım ayrıcalıklar sayesinde, gerekli niteliklere uygunluğunun göz ardı edilerek kendisine ayrıcalık verilmesini ifade etmektedir.

### **2.1.2 Kayırmacılık Türleri**

Kayırmacılık, genel bir ifade anlamı taşımaktadır ve kayırılmanın altında yatan sebeplere bağlı olarak çeşitli türlerde kategorize edilmektedir. Alan yazında karşılaştığımız kayırmacılık türleri şu şekildedir: “Kronizm” eş-dost, arkadaşlıklara ayrıcalık tanınması (Begley, Khatri ve Tsang, 2010: 282), “Nepotizm” aile üyelerine ayrıcalık tanınması (Yan ve Bei, 2009: 1), “Patronaj”, siyasi yandaşlara ayrıcalık tanınması (Feeney ve Kingsley, 2008: 167), “Klientalizm” kaynakların eş-dost veya yandaşlara kayıracak şekilde dağıtılması (Roniger, 2004: 353) ve “Tribalizim” aynı kabile veya aşiretten insanların kayırılması (Loewe vd., 2007: 21). Çalışmanın bundan

sonraki bölümünde kayırmacılık türleri arasında yazında en yaygın kullanılan “Nepotizm” ve “Kronizm” (Pearce, 2015; Jones ve Stout, 2015; Hudson ve Claasen, 2017) kavramları üzerinde durulacaktır.

### 2.1.2.1 Nepotizm

17. Yüzyılın ortalarında ortaya çıkan bu kavram, o dönem içerisinde papaların ve yüksek rütbeli kilise ileri gelenlerinin, aile üyelerine yüksek rütbeli pozisyonlar vererek özel destek sağladıkları durumu tanımlamak için kullanılmıştır (Ignatowski, Sulkowski ve Stopczynski, 2020: 3). Günümüzde nepotizm kavramı, benzer şekilde akrabalık ilişkisiyle bağlantılı olarak ortaya çıkan kayırmacılık türlerinden biridir. Akraba kayırmacılığı anlamını taşıyan nepotizmde örgütlere yapılan istihdamlarda, terfilerde ve ödüllendirmelerde aile üyelerine ve akrabalarına karşı ayrıcalık gösterilmektedir (Tunçbilek ve Akkuş, 2017: 170).

Nepotizmde aynı aileden insanlar birbirlerini kayırmaktadır. Kayırılan kişiler, kimliklerinden ziyade aile bağları nedeniyle tercih edilmektedir (Karaköse, 2014: 245). Bu durumda liyakat geri planda kalmaktadır. Bu sebeple nepotizm akrabaları koruyarak belirli bir kişi tarafından belirli bir konumun kötüye kullanılmasını ve akrabalık ilişkisi üzerinden uygulanan kayırmacı davranışları ifade etmektedir (Vveinhardt ve Sroka, 2020: 2).

Nepotizm, yeğenlere ve diğer akrabalara liyakatlerinden ziyade akrabalık bağı üzerinden istihdam sağlamak veya aile nüfuzunun başka kuruluşlarda istihdam etmesi için kullanılması şeklinde gösterilen kayırmacılık türü olarak tanımlamaktadır (Abdalla, Maghrabi ve Raggad, 1998: 555). Nepotizm, bir istihdam durumunda işe uygunluğu düşünülmeden kan bağı bulunan kişilere ayrıcalık gösterilmesidir (Riggio ve Saggi, 2015). Nepotizmden yararlanan kişiler, bireysel liyakatten ziyade aile bağlantılarına güvenerek kariyerlerini ilerletme çabasında bulunmaktadır (Padgett ve Morris, 2005: 34).

Nepotizm, her toplumda sıklıkla görülebilmekle beraber altında yatan sebepler farklı formlarda ve düzeylerde olabilmektedir. Örneğin aile bağlarının güçlü ve baskın oluşu toplumun kültürel yapısında aileye verilen önem, toplumun gelenek-görenek ve din

anlayışı ya da toplumun bireyci veya toplumcu yapıya sahip olması nepotizm üzerinde etkin rol oynamaktadır (Yücel ve Özkalan, 2012: 269). Örgütlerde, yaygın olarak görülen nepotizm, diğer işletmelere oranla aile işletmelerinde aile üyelerinin işletmeyi diğerlerine göre çok daha iyi bildikleri varsayımı nedeniyle daha fazla görülmektedir. Aile işletmelerinde yönetimin devri söz konusu olduğunda yeni nesil aile üyeleri kurumun vizyonunu devam ettireceklerine dair güven vermektedir (Özler, Özler ve Gümüştekin, 2007: 437-438). Yönetimde etkili pozisyonlarda olan akrabaların, bağlılıklarının çok faydalı olduğuna ve ayrıca aile bağlarının önemli bir rekabet avantajı sağladığına inanılmaktadır (Keleş, Bezirci ve Özkan, 2011: 10). Ancak, nepotizm örgütün daha geniş ve bağımsız bir kimliğe sahip olmasını engellemektedir. Nepotizm örgüt içerisinde aile içi kavgalara, örgütsel bağlılığın azalmasına ve insan sermayesinin tükenmesine neden olabilmektedir. Yine, katkı ve elde edilen fayda eşitsizliği durumunda, çalışanlar haksız bir yerde çalıştıklarını düşünmektedir. Bu durumda nepotizm güvensizliğe, motivasyon kaybına ve performans düşüklüğüne yol açabilmektedir (Özler ve Büyükarıslan, 2011: 280).

### **2.1.2.2 Kronizm**

Kronizm, Yunanca “khrónios” kelimesinden türetilmiş, “uzun süreli, kalıcı, yakın arkadaşlık” anlamına gelen “crony” kelimesinden gelmektedir. Bu kelime Cambridge Üniversitesi öğrencilerinin kendi aralarında kullandıkları argo bir sözcük olarak ortaya çıkmıştır. Kronizm 1840’larda ilk kez kullanıldığında arkadaşlık edinme konusundaki aşırı tutkuya sahip olma anlamını taşımaktadır. 1952’de Amerika Birleşik Devletleri’nde Başkan Truman yönetiminin yakın ilişkiler kurduğu kişilere yardımda bulunduğu iddia edildiğinde New York Times’da bir gazeteci tarafından bu uygulama kronizm olarak tanımlanmıştır. Kronizm hakkında oluşan bu anlayış, kelimenin önceki anlamının kaybolmasına yol açmıştır. İlk kullanılan anlamından ziyade kronizm, işe alımlarda niteliklerine bakılmaksızın uzun süreli yakın arkadaşların tercih edilmesi, özel ayrıcalık sağlanması tanımıyla literatürde yerini almıştır (Khatri ve Tsang, 2003: 290; Yan ve Bei, 2009: 1; Turhan, 2014: 296; Shaheen, Bari, Hameed ve Anwar, 2019: 2-3).

Kronizm, niteliklerine bakılmaksızın gayri resmi ilişkiler üzerinden yakınlık veya ortaklık ilişkisi bulunan kişi veya kişilere gösterilen kayırmacılık olarak belirtilmektedir (Khatri, Wen, Fuei ve Geok, 2008: 5-6). Kronizm, eş-dost olarak nitelendirilen yakınlık içinde bulunulan kişilerin çıkar ve menfaatlerinin korunmasını ve kamu tarafından sağlanan imkân ve olanaklardan sorunsuz ve kolay şekilde fayda sağlamasını ifade etmektedir (Fındıkçı, 2013: 63). Kronizmde işe alımlar arkadaşlık ilişkisi temeline dayanmaktadır. Samimi arkadaşlık bağları yetenek ve kabiliyeti olmayan kişilerin öncelikli tutulmasını ve özel ayrıcalıklık görmesini sağlamaktadır (Yan ve Bei, 2009). Bu sebeple kronizm, tanıdıkların araya sokularak işlerin daha rahat yürütülebileceği sosyal ağların temelini oluşturmaktadır (Begley, vd., 2010: 282). Loewe ve arkadaşlarına göre (2007: 21) kronizm, çalışanların bazı arkadaş veya meslektaşlarına karşı uyguladıkları kayırmacı davranışlar olarak tanımlanmıştır. Örneğin, kamu görevlilerinin istihdamında, liyakat ve eşitlik gibi ilkelerden ziyade dost ve arkadaş ilişkilerinin esas alınması şeklinde uygulanan kayırmacılık türü kronizm olarak değerlendirilmektedir (Erdem ve Meriç, 2012: 142).

### **2.1.3 Örgütsel Kronizm Kavramı**

Örgütsel kronizm liyakate bakılmaksızın sosyal bağlantıların bulunduğu her kültürde veya örgütte yaygın olarak görülen evrensel bir olgudur. Örgütsel kronizm, performanslarıyla ilgili olmayan faktörlere dayanarak belirli astlara iyilikler yapılarak yönetim tarafından gücün kötüye kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Bilal, Fatima ve İmran, 2020: 64). Her örgütte resmi ilişkiler haricinde bireylerin birbirleriyle ilişki kurmaları gibi doğal olarak ortaya çıkan daha karmaşık gayri resmi ilişkiler oluşmaktadır. Örgütsel kronizm, bu gayri resmi ilişkiler üzerinden bireylerin kendi veya gruplarının çıkarlarını geliştirmeyi amaçladığı ve korumak istediği sosyal yapıları ifade etmektedir (Khatri, Johnson ve Ahmed, 2003: 64-65). Örgütsel kronizm üzerine alan yazında bulunan çalışmalar, gerçek performans standartlarından ziyade kişisel ilişkilere veya sosyal bağlantılara dayalı olarak arkadaşlara, iş arkadaşlarına ve ortaklarına gösterilen kayırmacılığı örgütsel kronizm olarak tanımlamaktadır (Begley vd., 2010: 282; Turhan, 2014: 295).

Kronizm, örgüt genelinde kararlar verilirken, çalışanların bu kararların kayırmacılığa dayalı olarak verildiği hissine sahip olduğunu yansıtan kapsamlı bir kavramdır. Farklı sosyal katmanlara ait bireyler veya gruplar arasında ortaya çıkabilen bu kavram, yatay ve dikey kronizm olarak iki türde sınıflandırmıştır. Yatay kronizm, akranlar, iş ortaklığı, arkadaşlar ve meslektaşlar arasında gerçekleşen kayırmacılık üzerine kurulu ilişkileri ifade eden bir tür olarak ele alınırken, dikey kronizm, ast-üst ilişkisi temeline dayanan kayırmacılık üzerine kurulu ilişkilerden oluşan bir kronizm türünü ifade etmektedir. İki tür kronizmin altında yatan dinamiklerin farklılaştığı belirtilmekte (Khatri ve Tsang, 2003: 290-291) ve örgütsel kronizmin yatay kronizmden ziyade dikey kronizm kavramı ile benzerlik gösterdiği belirtilmektedir (Khatri ve Tsang, 2003: 291; Turhan, 2014: 300). Dikey kronizm, performansla ilgili olmayan faktörlere dayanarak belirli astların yönetimsel olarak kayırılmasını ve gücün kendi lehlerine kullanılmasını içermektedir (Turhan, 2014: 300). Dikey kronizme göre astın kişisel sadakati ile üstün astını kayırması değişimi söz konusudur. Örgütsel kronizm, dikey kronizm türüyle benzer olarak örgütlerde üstün, astın kişisel sadakati karşılığında performans kriterleri veya yetkinliği dikkate almayarak astı ile olan ilişkileri temelinde belirli astlarına gösterdiği kayırmacılık olarak tanımlanmaktadır (Khatri ve Tsang, 2003: 291).

Örgütlerdeki kronizmin yaygınlığını ve türünü belirlemede en etkili unsurlardan biri kültürel yapılardır (Begley vd., 2010: 291). Her toplumun kendi kültürel yapısı bireylerin davranışları üzerinde çeşitli davranış ve kişilikleri ortaya çıkarmakta ve kronizm için uygun ortam hazırlayabilmektedir. Khatri ve Tsang'a (2003) göre, partikularizm ve/veya paternalizmin yaygın olduğu kültürlerde kronizm ve onun olumsuz etkilerine daha sık rastlanmaktadır. Yazarlar, iki kültürel öncül olan paternalizm ve partikularizmin güçlü grup önyargılarına ve hak edilmeyen kişisel sadakate yol açtığını ve bunun da kronizm ile sonuçlandığını savunmaktadır. Grup önyargısından kaynaklanan ve örgütsel kronizm ile sonuçlanan partikularizm (Khatri ve Tsang, 2003: 291-292; Turhan, 2014: 299), yetkililerin sevdiklerini işe alabildiği, sevdiklerini ödüllendirebildiği ve sevmediklerini işten çıkarabildiği topluluklarda karşımıza çıkmaktadır. Partikularizm, kişinin kendi partisine, ulusuna veya arkadaş çevresine karşı özel bir bağlılığa dayalı eylemlerini ifade etmektedir (Pearce, Branyiczki ve Bigley, 2000: 148-149). Güçlü kişilerarası bağlantılar ve bağlılık,

dışlayıcı olma eğiliminde olan takım ve grupların oluşumuna neden olmaktadır. Çalışmalar, insanları grup içi ve grup dışı olarak kategorize etme eyleminde, grup içindeki kişilere karşı kayırmacı davranışlarda bulunma eğilimi olduğunu göstermektedir (Yan ve Bei, 2009: 3; Ahmed, 2007: 326).

Örgütsel kronizm çerçevesinde paternalizm, lider ve ast arasındaki ilişkinin güç ve sadakatle ilgili olduğunu açıklamaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 568-570). Bu ilişkide üstün astına verdiği iyilikler karşılığında asttan beklenen, üstüne kayıtsız şartsız itaat etmesi ve sadakat göstermesidir (Köksal, 2011: 103). Paternalizmden hareketle üstlerin başkalarının pahasına kendilerine bağlı ve sadık olan astlar için ayrıcalıklı davrandığı belirtilmektedir. Çalışan, yöneticiye hak edilmeyen bir sadakat gösterirken yönetici çalışanın çıkarlarını orantısız bir şekilde korumaktadır (Turhan, 2014: 299). Paternalizmi benimseyen topluluklarda lider ve ast arasındaki ilişki sosyal alışverişin ötesine geçmektedir (Yan ve Bei, 2009: 3). Liderler kendisine bağlılık ve sadakat gösteren kişilere daha yakınlık göstermektedir. Bu durumda da kişilerarası farklı muameleye dolayısıyla kronizme neden olmaktadır (Aycan 2001: 5).

Örgütsel kronizmde, bireylerin amaçlarına ulaşmak için formal sistemden uzaklaştığı bir sistemi benimsenmektedir. Farklı sosyal katmanlara ait bireyler veya gruplar arasında ortaya çıkabilen örgütsel kronizmde ilişkiler informal yapılar üzerinden kurulmaktadır. Kronizm birey veya grupların yakınlık ilişkisi bulunduğu her türlü sosyal ağ yapıları üzerinden haksız edinilmiş ayrıcalıkların tamamıdır. Örgütsel kronizm üzerine literatürde bulunan öncü çalışmalar (Khatri vd., 2003; Khatri, Tsang ve Begley, 2006; Turhan, 2014) kronizmin nedenlerinin kültürel ve örgütsel içeriğe bağlı olarak değişebileceği dinamik bir yapıda olduğunu göstermektedir.

#### **2.1.4 Örgütsel Kronizmin Boyutları**

Turhan (2014: 305-306), örgütsel kronizmi “grup içi önyargı”, “paternal kronizm” ve “karşılıklı iyilik alışverişi” olmak üzere üç boyutta sınıflandırmıştır. Turhan (2014) bu üç boyutu, örgütsel kronizme ait alan yazındaki çalışmalar ve Khatri ve Tsang’ın (2003) çalışmasında önermiş olduğu grup içi ön yargı, paternalizm ve karşılıklı çıkara dayalı kültürel değerler ve ilgili çalışmadaki model üzerinden isimlendirmiştir.

İlk boyut, yönetici ve astlar arasındaki kayıt dışı ilişkilerle ve grup üyeliklerine dayalı önyargı ile ilgili olduğundan, bu boyut “grup içi önyargı” olarak adlandırılmıştır. İkinci boyut, “paternal kronizm” sadık astları kayırmak ile ilgilidir. Üçüncü ve son boyut, yöneticiler ve astlar arasındaki karşılıklı iyilik beklentisi ile ilgili olduğundan, “karşılıklı iyilik alışverişi” şeklinde belirtilmiştir (Turhan, 2014; Shahen vd., 2019: 6; Clerq, Fatima ve Jahanzeb, 2021: 5-6).

#### **2.1.4.1 Grup içi önyargı (In-group bias)**

Grup içi önyargı, bir kişinin kendi grubunu veya üyelerini, diğer gruplardan ve onların üyelerinden daha olumlu değerlendirme eğilimi şeklinde tanımlanmaktadır (Ruffle ve Sossis, 2006: 148; Ahmed, 2007: 324-325). Bilal ve arkadaşları (2020: 64) grup içi önyargıyı, bir kişiye performans veya örgütsel statüden ziyade grup üyeliğine (benzer siyasi duruş, cinsiyet, aile bağları, aynı eğitim kurumundan bir dernek, arkadaşlık vb.) göre olumlu davranma eğilimi şeklinde ifade etmektedir. Örgütsel kronizm çerçevesinden bakıldığında grup içi önyargı, grup içi üyelere yönelik artan kayırmacılıkla ilişkilendirilmektedir. (Brewer, 1979: 307). Grup içi ön yargı üstler tarafından gerçekleştiğinde yöneticilerin güçlü arkadaşlık bağları bulunan belirli çalışanlarını koruduğu görülmektedir (Clerq vd., 2021: 1). Örgüt üyeleri arasındaki samimi ilişkiler morali, yaratıcılığı ve takım çalışmasını artırabileceğinden kişisel ilişkilere veya sadakate dayalı ilişkiler belirli düzeye kadar kayırmacılığa neden olmayabilir. Ancak ilişkilere olan bağlılık fazlaştığında grup içi önyargı ve kayırmacı davranışlar ortaya çıkmaktadır (Gürer ve Deniz, 2017: 478). Ruffle ve Sossis (2006: 160) güçlü iş birlikteliklerin sonucunda kişilerin kayırmacı davranışlar sergilediğini ifade etmektedir. Bu bağlamda, güçlü grup içi bağların zayıf gruplar arası bağlar ile eşleştiği durumlarda kronist (cronyist) tutumlar ortaya çıkmaktadır (Begley vd., 2010: 288; Yan ve Bei, 2009: 3).

#### **2.1.4.2 Paternal kronizm (Paternal cronyism)**

Kronizmin bir diğer yönü, saygı ve sadakatin belirleyici bir özelliği olan "paternalizm" üzerine kuruludur. Örgüt ortamında sahip oldukları güçlerini sürdürebilmek için kendilerine sadık çalışanlara ihtiyaç duyan yöneticilerin, çalışanlarından kendilerine

sadakatle bağı olanları diğerlerinden ayrı tutması ve onlara çeşitli imtiyazlar, ayrıcalıklar tanınması paternal kronizmi ifade etmektedir (Kavak, 2021: 484). Genellikle itaat, grup normlarına uygunluk ve saygı veya rütbe gerektiren kolektivist, paternalistik bir yönetim tarzı (Khatri vd., 2006: 71-72), üstlerin itaat beklediği ve astların koruma beklediği yüksek güç mesafesi olan kültürlerde daha fazla yaşanmaktadır (Erben ve Güneşer, 2008: 956). Böyle bir dikey kolektivist kültür hiyerarşik ilişki kronizmi doğurabilmektedir (Khatri vd., 2006: 71-72). Örgütsel kronizm çerçevesinde paternalizm değerlendirildiğinde, kişilerarası bağlantılara performanstan daha fazla önem verildiği anlaşılmaktadır (Clerq vd., 2021: 1).

#### **2.1.4.3 Karşılıklı iyilik alışverişi (Reciprocal exchange of favor)**

Kronizm'in karşılıklı iyilik alışverişi boyutu, üst ve çalışanlar ile arasındaki karşılıklı ilişki üzerine kuruludur (Khatri vd., 2008: 31). Karşılıklı iyilik alışverişi, yönetici ve astlar arasındaki karşılıklı iyilik beklentisini ifade etmektedir (Turhan, 2014: 306). Bir alışveriş üzerine kurulu olan bu yapı, yönetici tarafından astlarına gösterilen ayrıcalıklı muamele ile astın üstlerine karşı sadakat göstermesini içermektedir (Clerq vd., 2021: 1). Bu ayrıcalıklar fiziksel kaynaklar (örneğin; bütçe desteği, malzeme ve ekipman) gibi şeylerin yanı sıra bilgiler ve cazip görev atamaları şeklinde olabilmektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 45). Karşılıklı iyilik alışverişi, koşulsuz duygusal bağlılıktan ziyade, iyilik beklentisinden kaynaklanan, ilişkilerin karşılığında bir şey alma beklentisine dayanarak şekillenmektedir (Turhan, 2014: 301-306). Bu bağlamda, karşılıklı iyilik alışverişi olarak isimlendirilen bu boyut örgüt içinde çalışanların bir taraftan kendi yöneticilerini desteklerken diğer taraftan bunun karşılığında bir ödül beklentisi içine girdiği bir çıkar alışverişidir ve sadakat ilişkisinden ziyade daha çok çıkar ilişkisine dayanması nedeniyle paternal kronizmden ayrılmaktadır.

#### **2.1.5 Örgütsel Kronizmin Nedenleri ve Sonuçları**

İnsanın bulunduğu her ortamda karşılaşılabileceğimiz kayırmacı tutum ve davranışların temel nedeni, tipik olarak demokrasinin gerçek anlamda iyi kurulmaması ve gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkelerin demokrasi eksikliğidir (Kim, 2007: 102). Örgütsel kronizm, bir örgütün ve çalışanlarının refahına zarar verme ve onların

adaletsizlik duygusunu teşvik etme potansiyeline sahiptir (Yan ve Bei, 2009: 3; Shaheen, Bashir ve Khan, 2017: 1). Bu nedenle eş-dost ve tanıdıklara gösterilen tolerans eşitlik ilkesini zedelemektedir (Erdem ve Meriç, 2012: 143).

Bireyin elde etmek istediği koşullara ancak yetkin ve etkin birilerinin sayesinde varabileceğine dair inancı kronizmin altında yatan bir diğer nedendir (Uçar, 2016: 2). Sosyal ilişkiler aracılığıyla elde edilen statü ve benzeri koşulların, doğrudan beceri kazanımı ve üretkenliği azalttığı belirtilmektedir. Buna göre, bireylerin yüksek iş pozisyonları elde etmek için becerilerini geliştirmeleri gerekmemektedir. Bireylerin, üst düzey pozisyonların gerektirdiği yetkinlikleri edinme konusunda daha az çaba göstermeleri, öğrenme isteklerinin yok olması, verimliliklerindeki düşme ve örgütsel performansın azalması gibi önemli sonuçları doğurmaktadır. Bu nedenle örgütsel kronizm, örgütün tamamında görülen maneviyatın düşmesine ve örgüt genelinde bir durgunluğa sebebiyet vermektedir (Coco ve Lagravines, 2014: 444).

Diğer yandan, örgütsel kronizm örgüt içinde karşıt takımların oluşmasına neden olmaktadır. Bu durum, örgüt içinde siyasete ve iç çekişmeye dayalı zorunlu bir bürokrasi, yanlış alınan kararlar, çalışan sorunları, iyi yeteneklerin kaybı, moral düşüklüğü, örgüte karşı güven kaybı, sorumluluk eksikliği ve benzeri gibi zararlı sonuçları doğurmaktadır. Bu sonuçlar genel olarak örgüt içinde negatif stresin artmasına ve bu takımların ekip olarak birlikte çalışamaz hale gelmesine neden olmaktadır (Feinberg, 2018).

Genel olarak örgütsel kronizmin insani ve tahammül edilebilir bir örgütsel ortam oluşturan ve örgütsel performansı destekleyen sosyal ilişki türlerine zarar verdiği belirtilmektedir. Jones (1996) çalışmasında samimi dostlukların oluşması örgüt ilişkilerinde belli bir dereceye kadar morali yükseltebilir ve takım çalışmalarını, yaratıcılığı destekleyebileceği ifadelerini kullanmıştır. Ancak, ilişkilerin samimiyetten ziyade çıkarlar üzerine kurulması, kronist ilişkileri göstermektedir. Buna göre kronizmin, morali, takım çalışmasını ve yaratıcılığı artırmak gibi olumlu sonuçlar gösterebileceği ancak çatışmalar, güvensizlik, eylemsizlik gibi olumsuz sonuçlara da sebebiyet verebileceği belirtilmektedir (Savaş, 2018: 15).

Örgütsel kronizmin sadece çalışanları etkilemediğini aynı zamanda örgütlerde yöneticilerin personel ilişkilerinde karar alma süreçleri üzerinde de olumsuz etkileri olduğu ifade edilmektedir (Pearce, 2015: 43). Hem örgütler hem de bireyler açısından bakıldığında örgütsel kronizm, iş tatmini, performans, moral ve örgütsel bağlılık gibi olumsuz etkiler yaratan endişe verici sonuçlar doğurmaktadır (Fu, 2015: 5).

## 2.2 Karanlık Üçlü

Kişilik, çalışanların örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarının temelini oluşturan, kişiye özgü olan ve kişileri birbirlerinden farklı kılan özelliklerin bütünüdür. Bu özelliklerin, kişilerin davranış ve tutumlarına yansıma şekli kişiliğin olumlu ve olumsuz (karanlık) yönü arasındaki ayrımı göstermektedir (Kanten, Yeşiltaş ve Arslan, 2015: 367-368). Kişiliğin, aydınlık ve karanlık yönüne vurgu yapan Kaiser, LeBreton ve Hogan'a (2015: 57-58) göre, aydınlık yön bireyin kişiliğinin bir parçası olan tutumlarının en üst düzeyde olumlu olarak algılanması hâlidir. Kişiliğin karanlık yönü ise bireysel ve toplumsal açıdan değerlendirildiğinde olumsuz sonuçlarla bağlantılı olan ve istenmeyen olarak kabul edilen özellikleri ifade etmektedir (Jonason, Li ve Buss, 2010: 373). Kişiliğin karanlık yönü, bireylerin toplumda kendilerini ön plana çıkarma davranışı, çevrelerine duygusal açıdan soğukluk ve saldırgan davranışlar sergilemeleri gibi özellikleri içermektedir (Cairncross, Veselka, Schermer ve Vernon, 2013: 691). Sosyal olarak istenmeyen kişilik özellikleri arasında en çok dikkat çeken narsisizm, makyavelizm ve psikopatidir (Furnham, Richards ve Paulhus, 2013: 299). Narsistlerin kendini şişirmiş bakış açısı, ihtişam sanrılarıyla birleştiğinde, kendini tanıtmaya ve dikkat isteyen davranışlarda bulunma arzusu yaratmaktadır. Makyavelistlerin başkalarının saflığı hakkındaki inançları ve onların hakları konusunda endişe duymaması manipülatif davranışlara yol açmaktadır. Psikopatileri yüksek olanlar için toplumsal normlara karşı ihmal, anti sosyal davranışlarla sonuçlanmaktadır. Bu üç özellik farklı kökenlere dayansalar da değişen sosyal derecelerde kişilerarası davranışı doğrudan etkileyen kötü bir niyet içerebilmektedir. Ayrıca, olumsuz davranışsal eğilimler temelinde kişiliğin sosyal açıdan kötü ve zararlı özelliklerini ifade etmektedirler (O'Boyle, Forsyth, Banks ve McDaniel, 2012: 558).

Paulhus ve Williams çalışmasında üç ayrı, subklinik kişilik özelliği olan makyavelizm, narsisizm ve psikopatiyi “karanlık üçlü” olarak isimlendirmektedir (Paulhus ve Williams, 2002: 562). Narsisizm empati eksikliği, üstünlük ve benmerkezci tutumla ilintilidir (Miller, Gentile, Wilson ve Campbell, 2013: 284). Makyavelizm başkaları üzerinde kontrol arzusu ve manipülasyonla bağlantılıdır (Dahling, Whitaker ve Levy, 2008: 244). Psikopati ise daha yüksek düzeyde saldırganlık, soğukkanlılık ve dürtüsellik ile değerlendirilmektedir (Kennealy, Skeem, Walters ve Camp, 2010: 569). Karanlık kişilik özelliklerine sahip kişiler genellikle, anlaşmazlık, duygusuzluk, sahtekarlık, ikiyüzlülük ve saldırganlık ile karakterize edilir; sevecen ve prososyal bir yaşam yerine hızlı ve sömürücü bir yaşam sürme eğilimindedirler (Aghababaei ve Blachnio, 2015: 365). Birbirinden farklı özellikler içermekle birlikte tek bir ortak kavram altında bir araya getirilen bu üç kişilik özelliğinin ortak yönleri değişen derecelerde bencillik, insan ilişkilerinde soğuk, çıkar odaklı olunması, manipülatif ve saldırganlığa karşı eğilimli davranışlardır (Özsoy ve Ardıç, 2017: 393).

### **2.2.1 Narsisizm**

Narsisizmin kökeni, Yunan mitolojisinde bir figür olan “Narkissos” karakterinin hikayesine dayanır. Çalışmalara göre sudaki yansımasını gören Narkissos kendisine âşık olur ve bu durum, kendini izleyerek ömrünü geçirmesine ve hayatına mal olur. Psikanalitik kuramcı Havelock Ellis bu olayı ilk kez 1989 yılında “Narcissuslike” terimiyle kişide cinsel duyguların neredeyse tamamen kendine hayranlık düzeyinde özümşenerek kaybolmasına neden olan bir eğilim olarak tanımlamıştır (Cihangiroğlu, Teke, Uzuntarla ve Uğrak, 2015 :2-3). 1994 yılında American Psychiatric Association narsisizmi, abartılı hayranlık, öz-önem ve benzersizlik duygusu, otorite ve güç elde etme arzusu, empati eksikliği ve kibir gibi özelliklerle ortaya çıkan bir kişilik bozukluğu olarak tanımlamıştır (Hook, 2007: 16-17). Genellikle sosyal ilişkiler içerisinde benlik kavramı inşa etmek için sosyal çevreyi manipüle etme eğilimi gösteren narsisizm (Fukushima ve Hosoe, 2011: 568), Fromm (1994) tarafından yapılan bir çalışmada normal ve patolojik narsisizm olarak iki ayrı bağlamda incelenmiştir (Tazegül ve Soykan, 2013: 129). Bireylerin sosyal yaşamlarında engel bir durum yaratmayan subklinik düzeyde narsisizm “normal narsisizm” olarak ve klinik düzeyde belirtilere sahip, sosyal yaşamlarında zarar verici bir durum yaratan

linik düzeyde narsisizm “patolojik narsisizm” olarak tanımlanmaktadır. Normal ve patolojik narsisizm, kişiliğin potansiyel iki farklı boyutunu göstermektedir. Normal narsisizm daha yaygın olarak sosyal kişilik psikolojisi çalışmalarında değerlendirilirken patolojik narsisizm daha yaygın olarak klinik araştırma ve uygulamada değerlendirilmektedir (Pincus, Ansell, Pimentel, Cain, Wright ve Levy, 2009: 365-366). Normal narsisizm, yaşamımızı sürdürebilmek için ihtiyacımız olan enerjinin temelinde bulunmaktadır. Yaşam için gerekli varsayılmaktaysa da nitekim yaşam için tehlikeli de olabilmektedir. Normal narsisizm, kişinin kendi çabaları sonucu ortaya çıkmaktadır. Örnek olarak, insan kendi başarısı ve üretkenliğinin sonuçlarından narsist bir haz duyabilir. İnsanın kendi başarılarına duyduğu aşırı ilgi çalışma sürecinin ve üretkenliğinin sürmesiyle olumlu sonuçlar verdiği için kabul edilebilir. Ancak, bunun dozu arttıkça, olumlu etkiler, yerini olumsuz ve yıkıcı sonuçlara bırakabilir (Cihangirlioğlu ve diğerleri, 2015:3). Patolojik narsisizm Kernberg (1975) ve Masterson (1990) tarafından kendini büyük görme, özsaygı ile ilgili konularla yüksek ilgi düzeyi, beğenilme arzusu ve düşük düzeyde empati şeklinde tanımlanmaktadır. Patolojik narsist kişiler özel olduklarına, üstün, ayrıcalıklı ve farklı kimseler olduklarına inanmaktadır. Bu doğrultuda soğuk, mesafeli, kendini beğenmiş, kibirli, kendinden emin bir davranış sergilemektedirler (Şahinve& Kumcağız, 2017: 2142).

### **2.2.2 Makyavelizm**

Makyavelizm 16. yüzyılda yaşamış ünlü siyasi düşünür Niccolo Machiavelli'nin, “siyasetin yüce yasası başarıdır, bu yüzden siyaset, herhangi bir ahlaki yasayı bağlayıcı olarak kabul edemez ve bireylerin davranışlarında kötü olan şey, eğer devletin iyiliği gerektiriyorsa bir devlet adamı için önemli olan o olabilir” bakış açısına benzerlik gösteren bir düşünce tarzı olarak ortaya çıkmıştır (Ferrero, 1939: 569). Machiavelli, kendi dönemine genel olarak hâkim olan kültürün dışına çıkarak, siyaset ve ahlâk anlayışı arasındaki ilişkide bir amaç uğruna sonuca varmak için kullanılan her aracın doğru bulunması yönünde bir bakış açısı sunmaktadır (Kesgin, 2015: 106).

Makyavelizme yönelik teorik ilk çalışmalar Christie ve Geis (1970) tarafından gerçekleştirilmiştir (Miller, Smart ve Rechner, 2015: 120). Christie ve Geis (1970)

çalışmasında, Machiavelli'nin düşünce tarzının günlük sosyal davranışla paralel olduğu görüşüne dayanarak kişisel hedeflere ulaşmak için manipülasyonu başarıyla kullanan bir kişiyi makyavelist olarak isimlendirmiştir (Yücesan, 2016: 4-5). Günümüzde adını Machiavelli'den alan makyavelizm kavramı, samimiysizlik ve duygusuzlukla birlikte soğuk ve manipülatif davranışları ifade etmektedir (Champbell, Schermer, Villani, Nguyen, Vickers ve Vernon, 2009: 132). Makyavelizm, kendi çıkarları uğruna sıklıkla başkalarını kullanma ve samimiyet eksikliği ile nitelendirilen bir kavram olarak görülmektedir (Hodson, Hogg ve MacInnis, 2009: 686). Makyavelizm, sosyal ilişkilerde kendi çıkarları uğruna başkalarına karşı ahlak dışı davranmayı tercih eden davranışları betimlemektedir (Rauthmann ve Kolar, 2012: 884).

Makyavelizm'in en genel özelliklerinden biri, başkalarını manipüle etme özelliğidir (Paulhus ve Williams, 2002: 556). Wilson, Near ve Miller'ın (1996: 286) çalışmaları, yüksek oranda makyavelist eğilimi gösteren kişilerin başkalarını manipüle etmeye daha istekli olduğunu ve bunda önemli ölçüde verimli olduğunu göstermektedir. Özellikle kısa süreli, yüz yüze etkileşimde yüksek makyavelist eğilim gösteren kişiler dürüst ve samimi bir insanın hayatta başarılı olamayacağına inanmakta ve bu yüzden manipülasyonu kendi hedeflerine ulaşmanın en iyi yollarından biri olarak görmektedirler (Hyla, 2012: 2765). Dolayısıyla, makyavelizm bir bireyin etik düşüncelerden uzaklaşması ve benliğe kazanç sağlayan eylemler gerçekleştirme eğilimiyle şekillenmektedir (Schepers, 2003: 341).

### 2.2.3 Psikopati

Karanlık Üçlü' nün son özelliği olan psikopati, Cleckley (1976) tarafından sapkın davranışa, düşük empatiye ve öz kontrole, vicdansızlığa, hakimiyet arzusuna, manipülatifliğe ve sahtekarlığa karşı eğilim içeren bir özellik olarak tanımlanmıştır (Saltoğlu, 2018: 5). 200 yıl önce psikiyatrist Philippe Pinel (1806) de bu özellikleri tanımlamak için "ahlaki delilik" anlamına gelen "*manie sans delire*" ifadesini kullanmıştır (Anderson ve Kiehl, 2014: 104). Onlarca yıldır psikopatiyi inceleyen araştırmacılar psikopatiyi duygusallık, empati bozukluğu ve pişmanlık gibi duyguları işlemede derin bir yetersizlik olarak nitelendirmektedirler (Reuell, 2017).

Jonson ve Middleton (2015: 672) psikopatinin dürtüsellik, suç, saldırganlık, duygusuzluk, sınırlı empati ve düşük korku gibi özelliklerini karanlık üçlünün en karanlık özelliği olarak belirtmektedir. Psikopati dürtüsel, kendine hizmet eden hedefler peşinde başkalarının haklarının göz ardı edilmesine izin veren bir temel kişilik bozukluğudur (Anderson ve Kiehl, 2014: 112). Benzer şekilde, Hare ve Neumann (2009: 792) çalışmalarında psikopatinin genellikle anti sosyal özellikler ve davranışlar dizisi içeren bir kişilik bozukluğu olduğunu ifade etmektedir. Psikopati özellikleri taşıyan kişiler önceki deneyimlerden ders almayan, samimiyetsiz ve güvenilmez, benmerkezci olan ve diğer insanları sevme kapasitesi düşük olan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Saltoğlu, 2018: 5). Psikopati özellikleri taşıyan kişiler bencil duygularla istediklerini elde etmeye odaklanmaktadırlar. Suçluluk veya pişmanlık duygusu yaşamadan hayatlarını sürdürmektedirler (Hare, Neumann ve Widiger, 2012: 1).

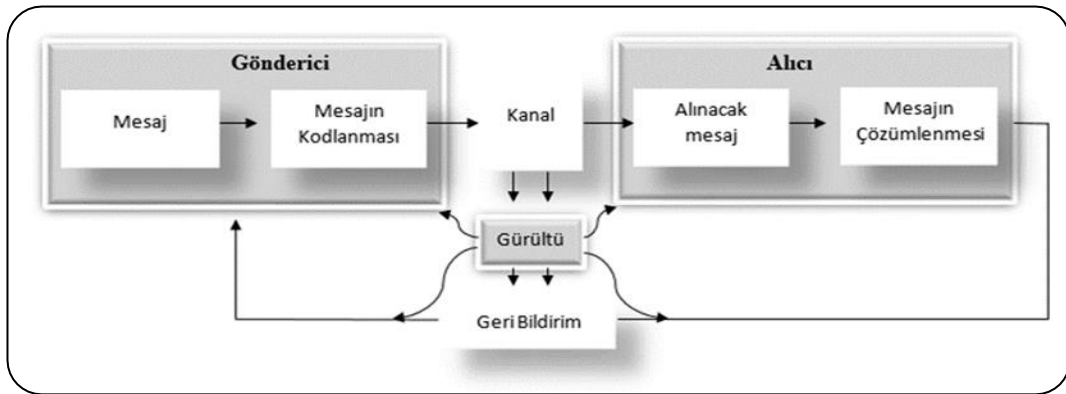
Narsisizm gibi psikopati de ilgili çalışmalarda klinik ve subklinik olarak iki temel açıdan değerlendirilmektedir (Vernon, Villani, Vickers ve Harris, 2008: 446). Subklinik psikopatinin temel unsurları yüksek dürtüsellik ve heyecan arayışının yanı sıra düşük empati ve kaygıyı içermektedir (Paulhus, ve Williams, 2002: 557). Subklinik psikopatinin klinik psikopatiye göre davranış türlerinde veya kişilerarası ilişkilerde niteliksel olarak farkı bulunmamaktadır. Her iki türde davranış kalıplarında nicel olarak (düzey, yoğunluk veya sıklıkta) farklılıklar gözükmemektedir. Klinik psikopatide birey, işlevsiz bir çalışana, eşe, ebeveyne ve arkadaşına dönüşmektedir. Buna karşılık, subklinik psikopati de aynı işlevsiz davranış, etki ve biliş kalıpları ile donatılmıştır, ancak yaygınlık ve bozulmuş işleyiş seviyeleri o kadar aşırı değildir (Sanecka, 2013: 173). Bu durumda, klinik ve subklinik psikopatide birey, sahip olduğu kişilik özelliklerinin şiddeti doğrultusunda farklılıklar göstermektedir.

Sonuç olarak psikopati bireylerin yaşamı, işi ve ilişkileri üzerinde geniş, yıkıcı bir etkiye sahiptir. Psikopati kişilik özelliğine sahip kişilerin, sosyal alışkanlıklar oluşturma yeteneği olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu durum çoğu zaman psikopati düzeyi yüksek bireylerin anti sosyal sapma davranışlar sergilemesiyle sonuçlanmaktadır (Anderson ve Kiehl, 2014: 112-113).

## 2.3 Örgütsel İletişim Doyumu

### 2.3.1 İletişim ve Örgütsel İletişim Kavramı

İnsanoğlunun varolduğu andan itibaren hayatın vazgeçilmez bir parçası olan iletişim, Latince kökenli ortaklık kurma, paylaşma anlamını ifade eden “communis” sözcüğünden türemiştir. İletişim, insanlar arasında ilişki kurmak veya anlaşmak amacıyla bir şeylerin aktarılması durumunu ifade etmektedir. İletişimin en genel tanımı, bilgi, fikir, duygu ve düşüncelerin aktarılması sürecinde anlamların, semboller aracılığıyla iletilmesidir (Gökçe, 2008: 8). Hoben (1954) iletişim kavramını, düşünce veya görüşlerin sözel alışverişi olarak tanımlamaktadır (Batu ve Kalaman, 2018: 22). Ramirez (2012: 9) iletişimi, semboller, işaretler veya davranışlar sistemi aracılığıyla bireyler arasında bilgi alışverişi olarak belirtmektedir. Bu alışveriş gönderici, mesaj ve alıcı arasında gerçekleşmektedir (Robbins ve Judge, 2017: 343).



Şekil 2.1

*Örgütsel İletişim Süreci (Robbins ve Judge, 2017).*

İletişim, kişiler arasındaki bilgi, veri, algı, anlayış, yaklaşım ve sezgi aktarımlarını; bu aktarımda kullanılan her türlü metot, araç gereç ve tekniği; aktarım süreci ile ilgili çeşitli sistemleri (kanalları) ve yazılı, sözlü, sözsüz her türlü mesaj şeklini içermektedir. Dolayısıyla iletişim, devamlı kullanılmasına ve basit görünmesine rağmen yapısı itibarıyla pek çok probleme ev sahipliği yapabilen bir süreci ifade etmektedir (Aygün, 2020: 76). Bireyler iletişim sayesinde tek başlarına başaramayacakları ya da başarabilmek için daha fazla çaba harcamaları gereken işleri daha kolay hale getirebilmektedir. Bu sayede sosyalleşen insanların çevresiyle

iletişimi kolaylaştırmakta ve beraberinde güçlü iletişim ağları oluşmaktadır (Toprak ve Bozgeyikli, 2011).

Örgütler, belli amaçlara ulaşmak için bir araya gelmiş bireylerin, karşılıklı iş birliği ve koordinasyon içinde ortak hedeflere yönelik çabalarından oluşan grupları ifade etmektedir (Aytaç, 2004: 191). İletişim, örgütlerin işleyişinde temel bir öneme sahiptir ve genel iletişim sisteminin verimliliğinin, yüksek düzeyde örgütsel etkililik elde etmek için hayati önem taşıdığı bilinmektedir (Greenbaum, Clappitt ve Willihnganz, 1988: 245). İletişimin hayatın ayrılmaz ve vazgeçilemez bir parçası olması durumu örgütler için de geçerlidir. İletişim, örgütsel amaçlar doğrultusunda örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için kullanılan en önemli bileşenlerden biridir (Ramirez, 2012: 9).

Örgütsel iletişim, bilgilerin üyeler arasında paylaşılması şeklinde gerçekleşmektedir (De Nobile, 2016: 2). Örgütsel iletişim, dar anlamda çalışanları ve bölümleri birbirine bağlamak için kurum içinde iletilen bilgiler olarak tanımlanmıştır (Seven, 2012: 22). Örgütsel iletişim geniş anlamda, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerin yürütülmesini sağlamak ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla, örgütün unsurları arasında (iç çevre) ve örgütle dış çevresi arasındaki, bilgi ve düşünce alışverişidir. Örgütsel iletişim, “örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve öğeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine dayalı, gerekli ilişkilerin kurulmasına imkân tanıyan toplumsal bir süreç” olarak tanımlanmaktadır (Ulukuş, 2010: 36).

Örgütler de sağlıklı bir yönetimin süreci ancak etkin bir iletişim ağıyla sağlanmaktadır. Bunun da ötesinde örgütsel iletişim, örgütün tüm faaliyetlerinin temelini oluşturmaktadır (Gökçe, 2008: 139). Doğru iletişim, işlevi geliştirmeye, hedefleri karşılamaya ve organizasyondaki ilişkileri sürdürmeye yardımcı olmaktadır. İletişim, kâr amacı güden ya da gütmeyen örgütler için, işleyişlerinde hayati bir rol oynamaktadır (Sharma, Lampley ve Good, 2015: 44). Örgütü bir arada tutan ve örgüt için kritik bir önem içeren iletişimin (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 3), örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi ve içinde bulunduğu toplumsal yapının bir parçası olarak

diğer birimler ile düzenli ilişkiler kurabilmesi için etkin bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir (Uysal, 2007: 5-6).

Goldhaber, Yates, Porter ve Lesniak'ın (1978: 76) çalışmasında örgütsel iletişim iki bakış açısıyla değerlendirilmiştir. Bunlardan ilki iletişim akışının yukarı ya da aşağı doğru olup olmadığını açıklayan bilgi akışı bakış açısıdır. Bu bakış açısında çalışanlar örgütü, kendilerine özgü (bireysel) özelliklerini ortaya koydukları bir yapıdan daha çok bir makine olarak algırlar. Bilgi akışı bakış açısı; sistemde gerekli olan iletişim rolleri, kanal ve örgüte etki eden mesaj faktörlerini içeren örgüt yapısını konu edinmektedir. İkinci bakış açısı algılama-tutumlar olarak tanımlanmaktadır. Bir bireyin örgütle ilgili zihinsel ve duygusal algılamaları örgüt içerisinde tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Algısal-tutumsal çalışmalar örgütsel iklim algılamalarını, bilgi yeterliliğini (uygunluğu) ve doyum faktörlerini içermektedir. İletişim doyumunu, algısal bakış açısında önemli bir yer tutmaktadır çünkü çalışanların iletişimin farklı biçimleriyle ilgili algılayışlarını incelemektedir.

### **2.3.1.1 İletişim biçimleri**

#### **2.3.1.1.1 Sözlü iletişim**

Sözlü iletişim, mesajları iletmenin başlıca yöntemlerindedir. Sözlü iletişimin en büyük avantajı en kısa zamanda mesajı iletebilir ve geri bildirim alınabilmesidir (Robbins ve Judge, 2017: 346). Sözlü iletişim kolaylığı sebebiyle örgüt içerisinde genellikle yazılı iletişime oranla daha çok tercih edilmektedir. Çünkü sözlü iletişimde yapılması gereken sadece konuşmaktır. Özel durumlar içeren bazı zamanlarda hazırlık tavsiye edilse de sözlü iletişim herhangi başka bir araca ihtiyaç duyulmadan kolaylıkla gerçekleşebilmektedir (Gökçe, 2008: 131).

#### **2.3.1.1.2 Sözsüz iletişim**

Sözsüz iletişim, göndericinin mesajını anlamlandırmak için kullandığımız iletişim türüdür. Bazen oluşabilecek çelişkiler bize sözlü iletişimin dışında anlamlar çıkarmamızı gerektirmektedir. Şöyle ki “sana güveniyorum” mesajını sözlü olarak aldığımız bir kişiden güvenmediğine dair sözsüz ifadeler de çıkabilmektedir. Örneğin,

kişinin sürekli saate bakması aslında konuşmaya son vermek istediği anlamı taşıyabilmektedir. Sözlü olarak “daha fazla konuşmak istemiyorum” dememiş olsa bile beden hareketlerinden konuşmak istemediği anlamını çıkarmak mümkündür (Robbins ve Judge, 2017: 348).

Sözsüz iletişim bilinçli veya bilinçsiz olarak gerçekleşen, her türlü bakışı, gülümsemeleri, el kol hareketlerini kapsamaktadır. Bu tür davranışlar beden dili olarak da belirtilmektedir. Bu tür iletişim, bireylerin sözlü olarak ifade ettiği anlamları güçlendirmektedir. Bu nedenle sözsüz iletişim, sözlü iletişimin etkinliğini artıran önemli bir etkidir. Bedenin karşı tarafta yarattığı anlam ve ifadeler duyguları göstermektedir ve bireyler üzerinde sözlü iletişime oranla daha fazla etki bırakmaktadır. Diğer yandan bireylerin duygu ve düşüncelerini aktarırken el-kol hareketleri, fiziksel mesafe gibi vücut hareketlerini gereğinden fazla kullanmaları bireyde iletişim bozukluğuna, iletişimin etkinliğinin azalmasına neden olabilmektedir (Uysal, 2007: 11).

### **2.3.1.1.3 Yazılı iletişim**

Yazılı iletişim, ulaştırılmak istenen mesaj ya da iletinin yazılı olarak, semboller aracılığıyla aktarılmasıdır (Karadağ, 2020: 43). Yazılı iletişim, sözlü iletişime oranla kişiler üzerinde düşünme fırsatı sunmaktadır. Yazılı iletişimin en etkin kullanıldığı alanlardan biri olarak kurumsal yazışmalar ifade edilebilir. Bilgilendirme, uyarı, duyuru gibi amaçları gerçekleştirmek için yazılı iletişimden yararlanılmaktadır. Mektuplar, raporlar, elektronik posta, dilekçe, ilan ve benzer türde yazılı şekilde karşı tarafa bilgi aktarmak yazılı iletişim biçimlerine örnek olarak verilmektedir (Koçyiğit, 2016).

Yazı, insanlık tarihinde gelişim için en büyük katkıyı sağlayan araç olması bakımından önemli bir yere sahiptir. Yazı ile bilgiler diğer insanlara, toplumlara ve nesillere aktarılabilmektedir. Yazı insanın sürekli aklında tutamayacağı ayrıntılı bilgileri saklayabilmeye olanak sağlamaktadır (Uysal, 2007: 12). Bu nedenle bilgi ve deneyimlerin gelecek nesillere aktarılmasının en etkili ve güvenli yollarından biri yazılı iletişimdir.

### 2.3.1.2 Örgütsel iletişim ağları

Örgütsel iletişim, duygu, düşünce ve bilgi paylaşımı sürecinde iletişim, formal iletişim ve informal iletişim olarak iki şekilde gerçekleşebilmektedir (Geçikli, 2004: 111; De Nobile, 2016: 2; Bektaş ve Erdem, 2015: 126). Formal ve informal iletişim şekilleri birbirinin zıt yönlerinden beslenmektedir. Formal iletişim, belirlenmiş iletişim kanallarını kullanmaktadır ve kuruluşun resmi yapısına uygundur ancak informal iletişim resmi yapının dışında kişilerin oluşturdukları kişilerarası bir iletişim şeklidir. Bu iletişim şekillerinde formal iletişim yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya dikey yönde oluşabilirken bazen de yatay ve çok yönlü oluşabilir (De Nobile, 2016: 2; Posmest, 2003: 4-6). İnfomal iletişim, formal iletişimin karşılayamadığı, çok yönlü, kendiliğinden, doğal olarak oluşan bir iletişim türüdür (Dinçer Aydın, 2012: 11).

#### 2.3.1.2.1 Formal iletişim

Formal iletişim, örgütün etkinliğini arttırmak ve hedeflere ulaşmak için örgüt içinde üst yönetimin bilinçli olarak oluşturduğu kanallardır. Bu kanallar sayesinde örgüt, hiyerarşik yapı ve çevresi ile bilgi akışını kontrollü bir şekilde sağlamaktadır (Demirtaş, 2010: 415). Yönetim tarafından gerçekleştirilen planlı ve programlı iletişim; çalışanlar arasındaki yatay, dikey ve bölümler arası ilişkilerin gelişimine katkıda bulunmaktadır (Halis, 2000: 222). Örgütün amaçları ve hedefleri doğrusunda kurallara bağlı kalarak gerçekleşen formal iletişim dikey, yatay ve çok yönlü gerçekleşen iletişimden oluşmaktadır (Şimşek, 2011: 63; Sharma vd., 2015: 45).

Dikey iletişim, örgütlerde farklı kademeler arasında ortaya çıkan iletişim yönüdür. Formal iletişimin bu yönü bazen yöneticiden çalışana doğru bazen de çalışandan yöneticiye doğru iletişime geçmesiyle gerçekleşir (Bektaş ve Erdem, 2015: 127; Sanrı, 2014: 110; Ulukuş, 2010:38). Çalışanların alt seviyesinden üst kademelere kadar sürdürülen iletişime yukarı yönlü iletişim denir. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim üst yönetici ile başlar ve aşağıya doğru en alt düzeydeki çalışana kadar iner. Yukarıdan aşağı doğru iletişimin temel amacı; astlara bilgi verme, onların performansını değerlendirme, örgütün amaç ve politikaları konusunda onları bilgilendirmektir (Ünüvar ve Bilge, 2009: 60). Aşağıdan yukarıya doğru iletişim, astların üstleriyle

kurdukları iletişimi kapsamaktadır. Üstü tarafından iletilen bilgi akışına, düşüncelere, duygulara veya da kanaatlere karşı astların bir tepkisi olarak değerlendirilmektedir (Geçikli, 2002: 436).

Yatay iletişim, aynı kademede yer alan bireyler ve aynı düzeye sahip birimler arasında bilgi paylaşımı için sürdürülen iletişimidir. Örgüt içinde dikey iletişim her zaman verimli ve etkin bir şekilde çalışmayabilir. Yatay yönde hiyerarşik düzen gözetilmediği için iletişim hızlı gerçekleşir (Karahan, 2018: 23). Satış departmanı, üretim departmanı, kalite kontrol departmanı gibi departmanlar sürekli olarak kendi aralarında etkileşime girmek ve koordine olmak zorundadır. Yatay iletişim, eşit statüdeki bireyler ve departmanlar arasında çalışanların daha iyi anlaşılmasına, iş birliği ve koordinasyona oluşumunu sağlamaktadır. Çok yönlü iletişim ise farklı kademeler veya farklı bölümler arasında kurulan iletişim şeklidir. Çapraz iletişim fonksiyonel yetki ilişkilerinin sonucunda ortaya çıkmaktadır (Bektaş ve Erdem, 2015: 127). Çapraz iletişim, yukarı, aşağı ve yatay iletişimin kullanılması anlamına gelir (URL-1, 2020).

### **2.3.1.2.2 *İnformal iletişim***

Çalışanların iş ilişkisi veya iş dışında kurdukları ilişkiler neticesinde, formal iletişim dışında ilişkiler gelişebilmektedir. Bu tür önceden öngörülmeleyen ilişkiler informal yapıyı oluşturur. İnformal yapı formal yapıyı büyük ölçüde etkileyen bir özelliğe sahiptir (Atak, 2005: 62). İnformal iletişim, insanların doğası gereği hemen hemen her örgüt içinde oluşan farklı duygu, düşünce, gelenek, yargı ve sosyal güçlerle beslenen söylenti ve dedikodularla ortaya çıkan iletişimidir (Karaçor ve Şahin, 2004: 103). İnformal iletişim, formal iletişim kurallarını ve hiyerarşik düzeni yok sayan iletişim şeklidir. Doğal iletişim olarak bilinen özellikle biçimsel iletişimin işlemediği zamanlarda geribildirim mekanizmasıyla biçimsel iletişimden daha etkili olabilmektedir. (Şimşek, 2011: 64). İnformal iletişim çok yönlü olarak kişilerarası düzeyde ast-üst arasında, meslektaşlar arasında ve organizasyon düzeyinde, kuruluş içinde ve dışarıdan paydaşlar ve müşterilerle gerçekleşebilir (URL-1, 2020). Örgütsel iletişim geleceğe karşı duyulan endişe yaratıcı durumlar, belirsizlik, örgüt içerisinde anlaşılamayan değişiklikler, kişisel duygular, formal kanalların yetersiz kaldığı

durumlar, formal kanallara karşı beslenen güvensizlik, örgüt içi çatışma gibi nedenlerle bazen kişilerin özelliklerine, bazen formal iletişimin yetersizliğine ve bazen de kişilerin kaygılarına bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir (Koçel, 2018).

### 2.3.2 Örgütsel İletişim Doymu Kavramı

Günümüzde teknolojinin gelişimiyle bilgiye daha kolay erişim sağlayan daha iyi eğitilmiş çalışanların sayısı artmaktadır. Eskiden çalışanların bir işe girmeye veya işten ayrılmaya karar vermeden önce odaklandıkları alanlardan bazıları maaş ve iş kapsamıyken günümüzde bu anlayış, maaş ve iş kapsamının ötesinde, amirle olan ilişkileri, çalışma ortamını ve iş koşullarını içeren alanlara yoğunlaşmaktadır. Örgütler, rekabetçi kalabilmek için çalışanların bu yeni taleplerini karşılamak, onları korumak ve çalışanlarını tatmin etmek durumundadır (Zhen, 2013: 83). Çalışanların tatmininde önemli bir unsur, iletişim doymudur. Downs ve Hazen (1977: 63-64) tatmin ve iletişim arasındaki ilişkiyi baz alarak, iletişim doymu kavramını geliştirmişlerdir. Örgütsel iletişim doymu, bireyin örgüt içerisindeki iletişimin çeşitli yönlerinden memnun olma düzeyini ifade eden bir kavramdır (Kandlousi, Ali ve Abdollahi, 2010: 53). Etkili bir iletişim ve iletişimden duyulan doymu çalışanların taahhüt ettiği, güvendiği, motive olduğu sağlıklı bir ortam yaratmakta ve bu da organizasyonun başarılı olmasına ve ilerlemesine yardımcı olmaktadır (Banan ve Elewa, 2016: 63). Çalışanların iletişim uygulamalarını duygusal olarak değerlendirmesi (Carriere ve Bourque, 2009: 31), örgüt içindeki bilgi akışı ve ilişkiden duyduğu memnuniyet örgütsel iletişim doymuna zemin hazırlamaktadır (Nakra, 2006: 42). 1970'li yıllardan itibaren önem kazanmaya başlayan örgütsel iletişim doymu olgusu (Zhen, 2013: 83), çalışanların çalışma ortamı içerisinde hem bireysel hem de örgüt genelinde nicel ve nitel olarak elde ettiği iletişim memnuniyetinin düzeyini belirtmektedir (Aytaç ve Koca, 2019: 44).

İletişim doymu, örgütsel iletişimin güçlü ve zayıf yönleri hakkında veri toplamak ve olumlu çalışma ilişkileri yürütmek, bilgi aktarımını iyileştirmek ve nihayetinde örgütsel etkinliği geliştirmek için iletişim stratejilerine temel oluşturmaktadır (Gray ve Laidlaw, 2004: 427). İletişim doymu sosyal etkileşimlerin tüm alanlarını içermekte, insanları bir arada tutmakta ve organizasyon iletişimini mükemmelleştirmeye

yardımcı olmaktadır (Alsayed, Motaghi ve Osman, 2012: 2). Örgüt içinde ortak bir anlayış ve iş birliğine ulaşmanın iletişimden duyulan doyum ile ilişkili olduğu belirtilmektedir (Yıldırım, Arıkan ve Aşan, 1996: 180).

Örgütsel iletişim doyumuyla ilgili en kapsamlı analiz Downs ve Hazen (1977) tarafından gerçekleştirilmiştir. Downs and Hazen'e (1977) göre örgütsel iletişim doyumunu çok boyutlu bir yapıya sahiptir. İlgili çalışmada örgütsel iletişim doyumunun, süpervizör (üst) iletişimi, ast iletişim, yatay informal iletişim, medya (araç) kalitesi, kişisel geri bildirim, örgütsel algı, iletişim iklimi ve örgütsel bütünleşme bileşenlerinden oluştuğu belirtilmektedir. Varona (1996), Downs (1990) tarafından bu bileşenlere bölümler arası iletişim ve üst yönetim iletişimi boyutlarının eklendiğini belirtmektedir. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde örgütsel iletişim doyumunu oluşturan on boyut değerlendirilecektir.

### **2.3.3 Örgütsel İletişim Doyumu Boyutları**

#### **2.3.3.1 Süpervizör (Üst) iletişimi**

Üstle iletişiminden doyum, yöneticiyle hem yukarı hem de aşağı doğru yönlerde kurulan iletişimi göstermektedir (Downs ve Hazen, 1977: 66-67). Yöneticinin ne ölçüde çalışanlarını dinlediğini ve çalışanlarına karşı ne kadar dikkatli olduğuna dair bilgiler vermektedir. Ayrıca, yöneticinin problemlerin çözümünde ne ölçüde kaliteli rehberlik sunduğunu göstermektedir (Ramirez, 2012: 16).

#### **2.3.3.2 Ast iletişimi**

Ast iletişiminden doyum, astlarla gerçekleştirilen iletişimi içermektedir (Clampitt ve Girard, 1993: 86). Bu boyut, astların aşağıya doğru iletişime ne ölçüde yanıt verdiklerini, yukarı doğru iletişimi başlatmaktan kendilerini ne kadar sorumlu hissettiklerini ve yöneticinin ne ölçüde iletişim yüküne sahip olduğunu hissetme derecesini göstermektedir (Downs ve Hazen, 1977: 67-68). Geri bildirimle elde edilen bilgilerin üstler tarafından ne denli kullanılabilir olduğu ve örgüt için ne kadar yararlı olduğuna duyulan inanç bu boyut kapsamında değerlendirilmektedir (Nuss, 2005: 41).

### **2.3.3.3 Yatay informal iletişim**

Yatay informal iletişim doyumunu boyutu hem yatay iletişim hem de informal iletişim ile ilgilidir. Bu boyutta yatay ve informal iletişimin ne ölçüde doğru ve serbest aktığı değerlendirilmektedir (Nakra, 2006: 43). İnfomal iletişim, yatay iletişimden daha kapsayıcı görüldüğünden, çalışanların iş arkadaşlarıyla olan iletişimlerini informel iletişim yoluyla tercih etme eğiliminde olduklarına dikkat çekilmektedir. Yatay informal iletişim doyumunu, örgütte dedikodunun ne ölçüde aktif olduğu ve yatay iletişimin ne kadar doğru ve serbest akışlı olduğunu birlikte yansıtmaktadır (Downs ve Hazen, 1977: 67).

### **2.3.3.4 Bölümler arası iletişim**

Bölümler arası iletişim boyutu, örgüt içerisinde farklı departmanlarda bulunan çalışanlar arasındaki iletişim seviyelerini ifade etmektedir. Farklı departmanlar arasında ihtiyaç duyulan iletişim, problem çözme ve ekip çalışması bölümler arasındaki iletişim doyumunu seviyesine işaret etmektedir. Ayrıca, bölümler arası iletişim doyumunun örgütün verimliliğini kolaylaştırmakta olduğu belirtilmektedir (Varona, 1996: 5).

### **2.3.3.5 Medya (Araç) kalitesi**

Medya kalitesi boyutu, çalışanlarla iletişim kurmak için kullanılan araçların etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını göstermektedir (Ramirez, 2012: 17). Özellikle, toplantıların ne ölçüde iyi organize edildiği veya yazılı direktiflerin ne kadar iyi yazıldığı buna örnek gösterilebilir. Örgüt içinde paylaşılan yayınların ne kadar faydalı olduğu ve organizasyondaki iletişim miktarının ne kadar doğru olduğu konuları bu boyut kapsamında ele alınmaktadır (Downs ve Hazen, 1977: 67).

### **2.3.3.6 Kişisel geri bildirim**

Kişisel geri bildirimden duyulan doyum çalışanların nasıl yargılandıkları ve performanslarının nasıl değerlendirildiği hakkında bilmeleri gerekenler ile ilgilidir. Boyut, bazı resmi ortamlardaki geri bildirimlerle veya süpervizörden astlara

aktarılması beklenen bilgilerle ilgilenmektedir (Mount ve Back, 2016:405). İletişim sistemindeki herhangi bir bozulma, ilgili bilgilerden hareketle daha zayıf bir çalışan anlayışına neden olabilmektedir. Sonuçta, çalışanlar örgütsel uygulamalardan ve hassas bilgilerden habersiz olacaktır. Bir iletişimin alıcısından istenen yanıt, bilginin geri bildirim akışını etkinleştirdiği ve bilgi döngüsünü tamamladığı için hayati önem taşımaktadır (Seven, 2012: 22).

### **2.3.3.7 Örgütsel algı**

İletişimin algı perspektifi üzerine yapılan çalışmalar, bireyin örgüte yönelik bilişsel ve duyuşsal algılarının o bireyin örgütteki davranışını etkileyeceği önermesi üzerine kuruludur (Gray ve Laidlaw, 2004). Örgütsel algı boyutu örgütün genel işleyişine ilişkin bilgileri kapsamaktadır (Downs ve Hazen, 1977: 67). Boyut bir bütün olarak örgüt hakkında sahip olunan en geniş bilgi türüne vutgu yapmaktadır. Değişiklikler hakkında bildirim, kuruluşun finansal durumu hakkında bilgi ve kuruluşun genel politikaları ve hedefleri hakkındaki bilgileri içermektedir (Clampitt ve Girard, 1993: 86). Örgütsel algı doyumu, bu bilgilerin ne kadar iyi paylaşıldığının belirlenmesiyle ölçülmektedir (Ramirez, 2012: 17).

### **2.3.3.8 İletişim iklimi**

İletişim ikliminden duyulan doyum, iletişim sürecine yönelik tutumları hem kişisel hem de örgütsel düzeyde yansıtmaktadır. İletişim iklimi, organizasyondaki iletişimin çalışanları örgütsel hedeflere ulaşmak için ne ölçüde motive ettiğini göstermektedir (Clampitt ve Girard, 1993: 85-86). İletişim iklimi doyumu, çalışanların iletişim kurma konusundaki tutumlarının sağlıklı olup olmadığına dair sonuçları göstermektedir (Varona, 1996: 4).

### **2.3.3.9 Örgütsel bütünleşme**

Örgütsel bütünleşme boyutu bireylerin örgüt ve yakın çalışma ortamı hakkında aldıkları bilgilerden duyduğu doyumu içermektedir (Varona, 1996: 4). Departman politikaları ve planları hakkında bilgi almak, işin gereklilikleri ve çalışanlara dair

haberler bu kapsamda değerlendirilebilir. Bu bilgilerden edinilen doyumun şiddeti ile örgütsel bütünleşme arasında ilişki kurulmaktadır (Downs ve Hazen, 1977: 67).

### **2.3.3.10 Üst yönetim iletişimi**

Üst yönetim iletişimi doyumunu, örgüt içerisinde üst kademe çalışanların astlarını önemsemesini, çalışanlarıyla kurduğu iletişimin açıklığını kapsayan bir boyuttur. Üst yönetimin iletişimden aldığı doyumunu ifade etmektedir (Aytaş ve Koca, 2019: 45). Boyut kapsamında, üst yönetimde bulunan kişilerin çalışanlarıyla kurdukları açık ve samimi iletişim kurma seviyeleri ve çalışanlarını dikkate alma seviyeleri ön plana çıkmaktadır (Mengi, 2020: 20).

### **2.3.4 Örgütsel İletişim Doyumunun Nedenleri ve Sonuçları**

Örgütlerin en temel amacı belirlenen hedeflere ulaşmaktır. İletişim örgüt üyelerinin iş akışını kolaylaştırmaktadır. Örgüt içerisinde kurulan etkili iletişim, istenen hedefleri yerine getirmeyi ve verimliliği sağlamaktadır (Chang, 2006: 4). Örgütsel iletişim doyumunu, örgütsel iletişimin etkililik düzeyinin belirlenmesinde önemli bir unsurdur (Gray ve Laidlaw 2004: 426).

Örgütsel iletişim doyumunu, bir örgütte yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimi, departmanlar arasındaki iletişimi, birimler arasındaki iş birliğini ve geri bildirimleri kapsamaktadır. Çalışanların, örgüt içindeki mevcut iletişim yapısından duyduğu memnuniyetin doğal bir sonucudur. Yönetimin ve çalışanların iletişim yapısından memnun olmaları iş hayatlarındaki başarılarını etkilemektedir (Engin ve Akgöz, 2013: 122). Örgütsel iletişim doyumunu çalışanlar arasındaki rol stresini azaltmaktadır. Çalışanlar arasındaki çatışmayı ve olumsuz klişeleri azalttığı gibi ast-üst ilişkisinin kalitesini de yükseltmektedir (Alsayed vd., 2012). Örgütsel iletişim doyumunun, barışçıl ve sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturulmasına ve insan kaynaklarından optimum düzeyde fayda elde edilmesine katkı sağladığı düşünülmektedir (Köksal ve Yeşiltaş, 2021: 774).

Örgüt içinde belirli bir düzeyde özdeşleşme, örgüt ve üyelerinin refahı için giderek daha önemli hale gelmiştir. Örgütsel iletişim doyumunu ile örgütsel özdeşleşmenin

pozitif yönde ilişkili olmasından dolayı örgütsel iletişim doyumunu artırmak, örgüt ve üyeleri için yararlar sağlamaktadır. Bu doğrultuda, örgütün genelinde iletişimin etkili bir şekilde yönetilmesinin ve iletişim eksikliğini giderecek önlemler alınması önem arz etmektedir (Nakra, 2006: 49).

## 2.4 Önceki Çalışmalar

### 2.4.1 Örgütsel Kronizm ile İlgili Önceki Çalışmalar

Örgütsel kronizm kavramına ilişkin örgütsel davranış alanında yürütülmüş çalışmalar olduğu görülmektedir. Tablo 2.1’de örgütsel kronizm ile ilgili çalışmalarda kullanılan değişkenler, örneklem ve çalışma bulguları hakkında bilgiler verilmektedir.

Tablo 2.1

#### *Örgütsel Kronizm ile İlgili Önceki Çalışmalar*

<b>Yazar(lar) Kronolojik</b>	<b>Araştırma Değişkenleri</b>	<b>Örneklem</b>	<b>Bulgular</b>
Turan (2015)	Kariyer tatmini, Örgütsel bağlılık, İşle ilgili hayal kırıklığı	Türkiye genelindeki 193 devlet memuru	Örgütsel bağlılık, örgütsel kronizm ve kariyer tatmini arasındaki ilişkiye ve örgütsel kronizm ve işle ilgili hayal kırıklığı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmiştir.
Shaheen, Bashir ve Khan (2017)	İşyerinde sapkın davranış, Psikolojik sözleşme ihlali	Pakistan’da bulunan kamu kuruluşlarındaki 180 çalışan	Örgütsel kronizmin psikolojik sözleşme ihlali ve işyerinde sapkın davranış üzerinde etkisi pozitif yönde bulunmuştur. Örgütsel kronizm ile işyerinde sapkın davranış arasındaki ilişkiye psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık ettiği görülmüştür.
Sezici ve Yıldız (2017)	İşten ayrılma eğilimi, Örgütsel özdeşleşmeme	Sakarya’da bulunan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden 510 çalışan	Örgütsel kronizmin, örgütsel özdeşleşmeme ve işten ayrılma eğilimi üzerinde etkisi pozitif yöndedir. Örgütsel kronizm ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmemenin kısmi aracı etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür.

Gürer (2017)	Çalışan sessizliği, Kişilik	Ankara ilinde bulunan kamu ve özel sektördeki 700 çalışan	Örgütsel kronizmin alt boyutlarının (faydacı kronizm, grup içi kronizm, bireysel kronizm) çalışan sessizliği alt boyutları (korunmacı sessizlik, korumacı sessizlik, kabullenici sessizlik, faydacı sessizlik) üzerinde etkisi pozitif yönde ve anlamlı bulunmuştur. Örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerinde A ve B tipi kişiliğin kısmen düzenleyici etkisinin olduğu tespit edilmiştir.
Savaş (2018)	İş tatmini, Örgütsel adalet	Amasya ili ve ilçelerinde görev yapan kamu ve özel sektördeki 418 çalışan	Örgütsel kronizm, iş tatmini negatif yönde etkilemektedir. Örgütsel adaletin bu etki üzerinde kısmi aracı etkisi olduğu görülmüştür.
Şantaş, Şantaş, Özer ve Güleç (2018)	İşgören performansı	Antalya ilinde bulunan bir kamu hastanesindeki 316 sağlık çalışanı	Örgütsel kronizmin (işlem kronizmi, terfide kronizm ve işe alma sürecinde kronizm) alt boyutlarının iş gören performansı üzerinde etkisi negatif yönde ve anlamlı bulunmuştur
Shaheen, Bari, Hameed ve Anwar (2019)	Kendini zorla kabul ettirme, Psikolojik sözleşme	İslamabad'da farklı bakanlıklarda görev alan 250 çalışan	Örgütsel kronizm ilişkisel psikolojik sözleşme ile ilişkilidir ve bu da çalışanların kendini zorla kabul ettirmesiyle sonuçlanmaktadır.
Kavak ve Seçkin (2021)	Örgütsel muhalefet, Örgütsel güven	Adıyaman ilinde bulunan ortaöğretim kurumlarında çalışan 350 öğretmen	Örgütsel kronizmin alt boyutlarından sadece grup içi önyargının örgüte güvensizlik üzerindeki etkisi pozitif yöndedir. Grup içi önyargın dikey muhalefet üzerindeki etkisinde örgüte güvensizliğin aracı rolü olduğu görülmüştür.

Tablo 2.1 incelendiğinde, örgütsel kronizmin, örgütsel muhalefet, örgütsel güven, psikolojik sözleşme, işgören performansı, çalışan sessizliği, örgütsel bağlılık, istihdam edilebilirlik algısı, örgütsel özdeşleşmeme, işyerinde sapkın davranış, işle ilgili hayalkırıklığı ve kişilik değişkenleri ile arasındaki ilişkilerin araştırıldığı

görülmektedir. Ayrıca, örgütsel kronizm sağlık çalışanları, öğretmenler ile kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde incelenmiştir.

#### 2.4.2 Karanlık Üçlü ile İlgili Önceki Çalışmalar

Karanlık üçlü kavramına ilişkin örgütsel davranış alanında gerçekleştirilen çalışmalar bulunmaktadır. Tablo 2.2’te karanlık üçlü ile ilgili çalışmalarda kullanılan değişkenler, örneklem ve çalışma bulguları hakkında bilgiler verilmektedir.

Tablo 2.2

##### *Karanlık Üçlü ile İlgili Önceki Çalışmalar*

<b>Yazar(lar) Kronolojik</b>	<b>Araştırma Değişkenleri</b>	<b>Örneklem</b>	<b>Bulgular</b>
Baughman, Dearing, Giammarco ve Vernon (2012)	Zorbalık	18 ile 70 yaş arasındaki 657 kişi	Psikopati, makyavelizm ve narsisizmin genel zorbalıkla pozitif olarak ilişkili olduğu tespit edilmiştir.
Butler (2015)	Çalışan yaratıcılığı, Çalışan performansı	Amerika’daki 245 küçük işletme sahibi	Psikopatinin çalışan yaratıcılığıyla ve makyavelizmin çalışan performansı ile negatif ilişkili olduğu görülmüştür.
Jonason, Wee ve Li (2015)	Rekabet, özerklik, Prestij, İş tatmini	Çalışmanın örneklemini Amerika da çalışan 361 kişi	Psikopati ve makyavelizm konusunda yüksek bireyler işyerlerini rekabetçi olarak algımlarken, narsisizmi yüksek bireyler işyerlerini prestijli ve daha az kısıtlayıcı olarak algılamışlardır. Makyavelizm ve psikopatinin iş tatmini ile arasında düşük düzeyde negatif ilişki bulunmuştur.
Elmas (2018)	Örgütsel Dışlanma	Sakarya Üniversitesinde çalışan 300 akademik ve idari personel	Karanlık üçlü boyutları ile örgütsel dışlanma arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
Ying ve Cohen (2018)	Üretkenlik karşıtı iş davranışları,	Çalışma Pekin’de bulunan 168 hastane personeli	Karanlık üçlü kişilik özelliklerinin bireysel üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel üretkenlik

	Örgütsel bağlılık, Örgütsel adalet		karşıtı iş davranışları ile arasında pozitif, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile arasında ise negatif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.
Ermış (2019)	Örgütsel bağlılık	Türkiye genelinde görev yapan 372 akademik personel oluşturmaktadır.	Akademisyenlerin genel örgütsel bağlılık düzeyi ile karanlık üçlü özellikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Duygusal bağlılık ile makyavelizm ve psikopati kişilik özellikleri arasında çok düşük düzeyde ters yönlü, devam bağlılığı ile makyavelizm ve psikopati arasında ise pozitif ve orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Normatif bağlılık ile karanlık üçlü alt boyutları arasında anlamlı ilişkilerinin olmadığı belirlenmiştir.
Kavak 2020	Örgütsel siyaset, Kariyer planlama, Örgütsel aidiyet	Kafkas Üniversitesinde görev yapan 402 akademik personel	Karanlık üçlü kişilik özelliklerinin örgütsel siyaset üzerindeki etkisi pozitif yönde, kariyer planlama üzerindeki etkisi negatif yönde ve örgütsel aidiyet üzerindeki etkisi negatif yöndedir.
Cohen ve Özsoy (2021)	Kariyer başarısı, Üretkenlik karşıtı iş davranışları	Sakarya'da çoğunluğu beyaz yakalı çalışanlardan oluşan 200 kişiyle çalışma gerçekleştirilmiştir.	Makyavelizm ve psikopati kişilik özelliklerinin bireylerarası ve örgütsel üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde pozitif etkisi vardır. Karanlık kişilik özelliklerinin kariyer başarısı üzerinde anlamlı etkisi bulunamamıştır.

Tablo 2.2 incelendiğinde, karanlık üçlü kişilik özelliklerinin örgütsel siyaset, kariyer planlama, örgütsel aidiyet, örgütsel bağlılık, üretkenlik karşıtı iş davranışları, kariyer başarısı, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel dışlanma, rekabet, özerklik, prestij, iş tatmini, çalışan yaratıcılığı, çalışan performansı ve zorbalık ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Çalışmalarda beyaz yakalı çalışanlar, küçük işletme sahipleri, akademisyenler ve idari çalışanlar, sağlık çalışanları ve diğer çalışanların örneklem olarak tercih edildiği anlaşılmaktadır.

### 2.4.3 Örgütsel İletişim Doyumu ile İlgili Önceki Çalışmalar

Örgütsel iletişim doyumu kavramına ilişkin örgütsel davranış alanında yürütülmüş çalışmalar olduğu görülmektedir. Tablo 2.3’de örgütsel iletişim doyumu ile ilgili önceki çalışmalarda kullanılan değişkenler, örneklem ve çalışma bulguları hakkında bilgiler verilmektedir.

Tablo 2.3

#### *Örgütsel İletişim Doyumu ile İlgili Önceki Çalışmalar*

<b>Yazar(lar) Kronolojik</b>	<b>Araştırma Değişkenleri</b>	<b>Örneklem</b>	<b>Bulgular</b>
Akkirman ve Harris (2005)	-	Bir firmanın 46 sanal ofis ve 22 geleneksel ofis çalışanı olmak üzere 68 çalışanı	Sanal ofis çalışanlarının, geleneksel ofis çalışanlarına göre örgütsel iletişiminden daha memnun oldukları tespit edilmiştir.
Şimşek (2011)	Yaşam doyumu	Anadolu Üniversitesi’ndeki 233 öğretim elemanı	Örgütsel iletişim doyumu ve genel yaşam doyumu arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel iletişimde en fazla doyum sağlanan alt boyutlar örgütsel bütünleşme, medya kalitesi ve üstlerle iletişim ve en az doyum sağlanan boyut ise örgütsel geribildirim olarak tespit edilmiştir.
Gök, Karatuna ve Özkılıççı (2013)	Örgütsel adalet	Kamu ve özel üniversitelerde çalışan 481 akademisyen	Örgütsel iletişim doyumu ile örgütsel adalet ve alt boyutları (prosedürel, bireylerarası ve bilgisel adalet) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.
Bal (2013)	Demografik özellikler	Kahramanmaraş’ta sağlık kurumlarında çalışan 67 hemşire	Hemşirelerin eğitim düzeyleri ile örgütsel bütünleşme ve bireysel geribildirim doyumu arasında; kurumda çalışma süreleri ile üstlerle iletişim ve örgütsel bütünleşme doyumu arasında; çalışılan hastanenin hemşirenin memleketi olup olmaması ile yatay iletişim, üstlerle iletişim,

			örgütsel bütünleşme ve bireysel geribildirim doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.
Bitmiş, Güney ve Demirel (2014)	İş tatmini, Örgütsel bağlılık, Verimlilik	Ankara'da faaliyet gösteren kamu kurumlarındaki 339 uzman ve uzman yardımcısı	Örgütsel iletişim doyumunu verimliliği pozitif yönde etkilemektedir. Bu etki üzerinde, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin aracılık rolü bulunmaktadır.
Timuroğlu ve Balkaya (2016)	Motivasyon	Erzurum ilinde bulunan bir sağlık kuruluşundaki 257 hemşire	Örgütsel iletişim doyumunu boyutlarından üst iletişimi, yatay iletişimi, iletişim iklimi, iletişim araçları ve bölümler arası iletişim ile iş motivasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır. Ayrıca örgütsel iletişim doyumunu ile içsel motivasyon ve dışsal motivasyon arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.
Özkanal ve Özgür (2017)	Örgütsel özdeşleşme	Tıp fakültesi hariç İnönü Üniversitesi bünyesinde çalışan 145 akademisyen	Örgütsel iletişim doyumunun örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif ve orta düzeyde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.
İzğüden ve Erdem (2018)	Örgütsel Muhalefet	Isparta'da faaliyet gösteren 3 hastanenin 410 sağlık çalışanı	Üst ile iletişim doyumunun dikey muhalefeti artırdığı ve yatay muhalefeti azalttığı; yatay ve biçimsel olmayan iletişim doyumunun, yatay muhalefeti pozitif etkilediği; bireysel geri bildirim doyumunun dikey muhalefet ve yer değiştirmiş muhalefet üzerinde pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Özbolat ve Şehitoğlu (2018)	Çalışan sesliliği	392 banka çalışanı	Çalışan sesliliğinin örgütsel iletişim doyumunu üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir.
Kim ve Yang (2019)	Duygusal emek, Toplum yanlısı hizmet davranışı	Kore'deki 2 hastanede çalışan 145 hemşire	Örgütsel iletişim doyumunu ile duygusal emek ve toplum yanlısı hizmet davranışı arasında orta derecede pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Dalal, Ramoo, Chong, Danaee ve Aljeesh (2021)	İşe tutkunluk	Gazze’de görev yapan 245 sağlık çalışanı	Örgütsel iletişim doyumunu boyutlarından bireylerarası iletişim ve iletişim kalitesinin işe tutkunluk boyutlarından canlılık ve adanmışlık üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmüştür.
--	---------------	--	--

Tablo 2.3’e göre örgütsel iletişim doyumunun sağlık çalışanları, akademisyenler, bankacılar ve kamudaki uzman ve uzman yardımcıları ile özel sektör çalışanları üzerinde çalışıldığı görülmektedir. Örgütsel iletişim doyumunun işe tutkunluk, toplum yanlısı hizmet davranışı, duygusal emek, çalışan sesliliği, örgütsel muhalefet, örgütsel özdeşleşme, motivasyon, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve verimlilik gibi değişkenlerle olan ilişkisinin araştırıldığı belirtilebilir.

## 2.5 Çalışmanın Teorik Arka Planı

Sosyal mübadele kuramı (SMK), bireyler arasındaki sosyal ilişkileri bir tür kaynak mübadelesi olarak görmektedir. Kuramın temel varsayımı, tarafların, ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) içinde sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri sürdürdüğüdür. Blau (1964) bir mübadele süreci olarak sosyal ilişki kavramını tanımlayabilmek için “sosyal mübadele kuramı” terimini ilk kez kullanmıştır Blau (1964) ilişkileri veya sosyal ilişkileri, “somut veya maddi olmayan ve az çok ödüllendirici veya maliyetli, en az iki kişi arasında bir faaliyet alışverişi” olarak tanımlamıştır (Ertürk, 2014: 36).

SMK’da bireyler arası ilişkiler fayda-maliyet ilişkisi içinde değerlendirmektedir. Eğer birey kurmuş olduğu ilişkinin sonucunda ödül alabileceğine dair bir beklentiye girer ve buna kanaat getirirse ilişkiyi sürdürmektedir (Topaloğlu ve Arastaman, 2016: 28). Kuram, temelde bireyler arasındaki ilişkileri bir tür kaynak mübadelesi olarak ele almaktadır. Diğer bir deyişle, insanların sosyal hayatta ilişki kurduğu diğer bütün insanlar ve topluluklarla arasındaki alışverişe dayanan bir iletişim olduğu savunulmaktadır (Albayrak ve Kırova, 2020: 93). SMK, yönetim yazınında iş görenlerin işe ve örgüte yönelik tutum ve davranışları ile işveren-işgören ilişkilerini açıklamada sıklıkla başvurulan bir kuramdır (Seçkin, 2020: 1209). Örgüt tarafından

çalışanlara tanınan hakların çalışanlardaki doyum düzeyini artırması, bunun karşılığında çalışanların örgüt adına birtakım sorumluluklar sergilemeleri, çalışanlarla örgüt arasında meydana gelen mübadele ilişkisinin sosyal mübadele temelinde ele alındığının bir ifadesidir. Bu anlamda sosyal mübadele, tarafların karşılıklı olarak birbirlerine birtakım iyilikler yaptıklarını varsayan bir kuramdır (Ertürk ve Bedük, 2015: 5).

SMK'ya göre çalışanların beklentilerinin karşılandığı oranda karşı tarafla ilişkiyi devam ettirmeye gönüllü oldukları varsayılmaktadır (Lambe, Wittmann ve Spekman, 2001). İşyerinde, karşı tarafla kurulacak ilişkinin niteliği bazı beklentiler ile şekillenmektedir. Sergilenen tutum ve davranışlarda, bu bilişsel değerlendirmenin rolü olduğu belirtilmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Sosyal değişim sürecinde bilginin doğruluğu, dürüstlük, geri bildirim dolaysızlığı, saygı, nezaket ve profesyonellik gibi iletişimin açıklığına vurgu yapan kavramlar ön plana çıkmaktadır (Fournier, 2008: 29). Olugbena ve Dooshima (2021) SMK çerçevesinde iç iletişimin önemine vurgu yapmış ve önemli bir mübadele aracı olduğunu ifade etmiştir. Yazarlar, destekleyici iletişimin çalışanları motive edeceğini, iş doyumuna ve performans artışına sebebiyet vereceğini belirtmiştir. Örgütsel iletişim doyumunun iş doyumuna ve güçlü bir ilişkisi olduğu düşünüldüğünde (Pincus, 198; Sharma, Lampley ve Good, 2015) SMK'ya uygun olarak örgütsel iletişim doyumunu destekleyici değişkenlere ihtiyaç bulunmaktadır. Alan yazın incelendiğinde örgütsel iletişim doyumunun çalışma değerleri (Jalalkamali, Ali, Hyun ve Nikbin, 2016), örgütsel adalet (Köksal ve Yeşiltaş, 2021), örgütsel sessizlik ve yatay şiddet (Doo ve Kim, 2019) gibi değişkenlerden etkilendiği tespit edilmiştir. Bu çalışmada, karanlık üçlü kişilik özelliklerinin ve örgütsel kronizmin örgütsel iletişim doyumunu olumsuz yönde etkileyeceği ve mübadele sürecine zarar vereceği öngörülmektedir. Örgütsel kronizm örgüt içindeki olumsuz çıktılarla ilişkili olduğu bilinmektedir. Bunlardan bazıları psikolojik sözleşme ihlali, işyerinde sapkın davranışlar (Shaheen, Bashir ve Khan, 2017), örgütsel özdeşleşmeme, işten ayrılma niyeti (Sezici ve Yıldız, 2017) ve çalışan sessizliği (Gürer, 2017) olarak belirtilebilir. Kişilik özelliklerinin mübadele sürecinde çalışan davranışları üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Örneğin sorumluluk kişilik özelliğinin görev odaklı doğası göz önüne alındığında genel olarak örgüte fayda sağlayan davranışları etkilediği görülmüştür. Uyumluluk kişilik özelliği de değişim

ilişkileri içerisinde bireylere fayda sağlayan davranışlar üzerinde etkilidir. Dolayısıyla bu kişilik özelliklerinin SMK kapsamında değerlendirildiğinde örgütsel bağlamdaki olumsuz çıktılar üzerinde negatif etkisi olduğu anlaşılmaktadır (Guay vd., 2016: 3). Karanlık üçlü kişilik özelliklerinin düşük uyumluluk ve düşük sorumluluk ile ilişkili olduğu yazında çok defa ele alınmıştır (Jakobwitz ve Egan, 2006; Kaufman, Yaden, Hyde ve Tsukayama, 2019). Bu bilgiler ışığında, SMK'dan hareketle karanlık üçlü kişilik özelliklerinin ve örgütsel kronizmin örgütsel iletişim doyumunu zayıflatacağı belirtilebilir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

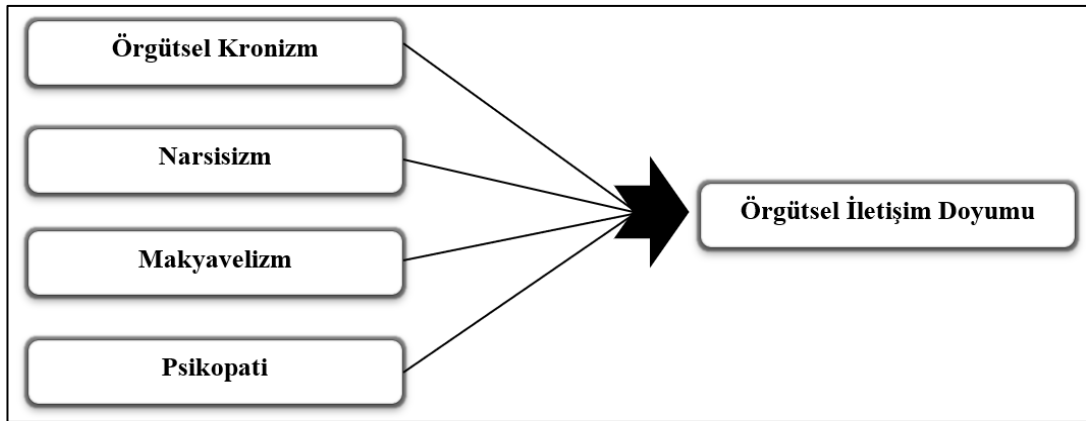
H<sub>1</sub>: Örgütsel kronizmin örgütsel iletişim doyumunu üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır.

H<sub>2</sub>: Karanlık üçlü kişilik özelliklerinin (narsisizm, makyavelizm ve psikopati) örgütsel iletişim doyumunu üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1 Araştırmanın Modeli

Nicel araştırmalar, olay ya da durumların ortaya çıkış nedenlerini, diğer olay ya da durumlardan hangi düzeyde etkilendiğini nesnelleştirerek teorilerde yer alan genellemelerin doğruluğunu ölçme ya da yeni bir genellemeye ulaşma amacıyla yapılmaktadır. Nicel araştırmalar var olanı olduğu şekliyle ortaya koyabilmek için ölçme işlemlerinden ve araçlarından yararlanmaktadır (Kıncal, 2017: 58-59). Örgütsel kronizm ile karanlık üçlü bileşenlerinin örgütsel iletişim doyumu üzerindeki etkilerinin incelendiği bu araştırma nicel araştırma deseninde tasarlanmıştır.



Şekil 3.1

*Araştırmanın Kavramsal Modeli*

#### 3.2 Araştırmanın Örnekleme

Çalışmanın alt evrenini, Kastamonu ilinde kamu sektöründe çalışan beyaz yakalılar oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, kolayda örnekleme yöntemiyle kamu sektöründeki 242 beyaz yakalı çalışandan veri elde edilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi bir popülasyonun özelliklerini tahmin etmek amacıyla, vakaların popülasyonu temsil ettiği düşünülmüş olduğu için değil, onlara erişme kolaylığı nedeniyle seçildiği örnekleme yöntemidir (Cramer ve Howitt, 2004). Bu yöntemde örnekleme hangi öğelerin dahil edilmesi gerektiğine karar vermek için öznel metotlar kullanılmaktadır (Lavrakas, 2008: 149). Bu yöntem, düşük maliyet ve kısa zaman zarfında veri

toplamak için oldukça uygundur (Kavak, 2013). Kolayda örnekleme yöntemi, nicel araştırmalarda sıklıkla kullanılmakla beraber tüm nicel araştırmalarda olduğu gibi, örneklem büyüklüğünü artırmak, veri analizinde istatistiksel gücü artırmaktadır (Wu, Huang ve Lee, 2014: 105). Green (1991) çoklu korelasyon analizi için yeterli örneklem sayısının belirlenmesinde  $N \geq 50 + 8m$  şeklinde bir formül önermiştir. Formülde m, bağımsız değişken sayısını ifade etmektedir. Çalışmada 4 bağımsız değişken bulunduğu dikkate alındığında örneklem büyüklüğünün en az 82 olması gerektiği anlaşılmaktadır. Ayrıca, Bryman ve Cramer (2005: 327) başarılı bir faktör analizi için örneklem büyüklüğünün bir ölçekte yer alan ifade sayısının en az beş katı olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu çalışmada en çok ifade sayısına sahip ölçek 45 ifade ile örgütsel iletişim doyumu ölçeğidir. 242 katılımcıdan elde edilen verinin her iki şartı da karşıladığı görülmektedir.

### **3.3 Veri Toplama Araç ve Teknikleri**

#### **3.3.1 Verilerin Toplanması**

Çalışma verisi anket yöntemi aracılığıyla toplanmıştır. Veri toplamada kullanılan soru kağıdı 4 bölümden oluşmaktadır. Soru kağıdının ilk kısmı, katılımcılara ait demografik özelliklere ilişkin soruları içermektedir. İkinci kısımda, katılımcıların örgütsel kronizm algılarını, üçüncü kısımda örgütsel iletişim doyumu düzeylerini ve dördüncü kısımda karanlık üçlü kişilik özelliklerini ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Çalışmada, Kastamonu Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'ndan 07.09.2021 tarihli 37-4 karar sayılı izin alınmış ve ardından soru kağıdı gönüllü katılımcılara uygulanmıştır.

#### **3.3.2 Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

##### **3.3.2.1 Örgütsel kronizm ölçeği**

Örgütsel kronizm algısının ölçümünde Turhan (2014) tarafından geliştirilen Örgütsel Kronizm Ölçeği (ÖKÖ) kullanılmıştır. ÖKÖ, 7'li Likert tipindedir ve 15 ifadeden oluşmaktadır. İlgili çalışmada ÖKÖ'nün hem tek boyutlu hem de üç boyutlu yapısı doğrulanmıştır. Tek boyutlu yapıya ilişkin uyum değerleri  $X^2/df= 2,27$ ;  $GFI=,88$ ;

RMSEA=,07; NFI=,91; CFI=,95 şeklindedir. Üç boyutlu yapıya ilişkin uyum değerleri  $X^2/df= 2,03$ ; GFI=,90; RMSEA=,06; NFI=,92; CFI=,96 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin üç faktörü grup içi kronizm ( $\alpha=,90$ ), paternal kronizm ( $\alpha=,87$ ) ve karşılıklı iyilik alışverişi ( $\alpha=,74$ ) olarak adlandırılmıştır. ÖKÖ'nün güvenilirliğinin belirlenmesinde Cronbach Alfa katsayısı ve Birleşik Güvenirlik Katsayısı kullanılmıştır. Boyutlara ilişkin Cronbach Alfa Katsayıları ve Birleşik Güvenirlik (CR) Katsayısı ,70'in üzerinde ve güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

### 3.3.2.2 Karanlık üçlü ölçeği

Karanlık üçlünün ölçümünde Jonason ve Webster (2010) tarafından geliştirilen Özsoy, Rauthmann, Jonason ve Ardıç (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Karanlık Üçlü Ölçeği (KÜÖ) kullanılmıştır. Ölçek 7'li Likert tipindedir ve 12 ifadeden oluşmaktadır. KÜÖ'nün narsisizm, makyavelizm ve psikopati olmak üzere 3 boyutu bulunmaktadır. Özsoy ve Ardıç'ın (2017) gerçekleştirdiği bir diğer çalışmada Cronbach Alfa katsayıları ölçeğin tümü için ( $\alpha=,88$ ) ve alt boyutları narsisizm, makyavelizm ve psikopati için sırasıyla ( $\alpha = 0.86$ ), ( $\alpha = 0.84$ ), ( $\alpha = 0.73$ ) olarak tespit edilmiştir.

### 3.3.2.3 Örgütsel iletişim doyumu ölçeği

Örgütsel iletişim doyumunun ölçümünde Downs ve Hazen'in (1977) ilk olarak 8 boyutta geliştirdiği, iki boyut daha eklenerek on boyutta incelenen (Downs, 1990; Varona, 1996) ve Gülnar (2009) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan Örgütsel İletişim Doyumu Ölçeği (ÖİDÖ) kullanılmıştır. Ölçekten Gülnar (2009) ve Mengi'nin (2020) çalışmaları dikkate alınarak astlarla iletişim doyumu boyutu çıkarılmıştır. Ölçeğin cevaplandırılmasında 7'li Likert tipi kullanılmıştır. Ölçek dokuz boyut ve 45 ifadeden oluşmaktadır. Gülnar (2009) ölçeğin tümü için Cronbach Alfa katsayısını ,96 olarak tespit etmiştir. Mengi (2020) ÖİDÖ'nün dokuz boyutunu kullanarak gerçekleştirdiği çalışmasında ölçeğin tamamı için Cronbach Alfa katsayısını ,97 olarak hesaplamıştır. Dokuz alt boyut için Cronbach Alfa katsayıları hesaplandığında ,75'in üzerinde değerler tespit edilmiş ve ölçeğin güvenilir bir ölçüm aracı olduğu belirlenmiştir.

## 4. BULGULAR

### 4.1 Araştırma Örneklemine Ait Demografik Bulgular

Çalışmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 4.1’de gösterilmektedir.

Tablo 4.1

#### *Örneklem Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları*

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Erkek	96	39,7
Kadın	146	60,3
<b>Medeni Durum</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Evli	170	70,2
Bekar	72	29,8
<b>Eğitim Durumları</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
İlköğretim	1	,4
Lise	22	9,1
Ön lisans	32	13,2
Lisans	164	67,8
Lisansüstü	23	9,5
<b>Meslek</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Akademisyen	8	3,3
Denetmen	4	1,7
Diğer memur	95	39,3
Ebe	2	,8
Eczacı	2	,8
Fizyoterapist	2	,8
Hemşire	38	15,7
Muhasebe	3	1,2
Mühendis	23	9,5
Öğretmen	11	4,5
Psikolog	4	1,7
Sağlık çalışanı	9	3,7
Sosyal çalışmacı	7	2,9
Sosyolog	8	3,3

Tıbbi sekreter	9	3,7
Veri hazırlama ve kontrol işletme	9	3,7
Veteriner hekim	8	3,3
<b>Toplam</b>	<b>242</b>	<b>100</b>

Çalışmaya katılan 242 beyaz yakalı çalışanın %39,7'si (96) erkeklerden, %60,3'ü (146) ise kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların medeni durumu incelendiğinde %70,2'sinin (170) evli, %29,8'sinin (72) ise bekar olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan beyaz yakalı çalışanların yaşları incelendiğinde yaşlarının 19 ile 62 arasında değiştiği ve yaş ortalamasının 37,03 olduğu görülmüştür. Çalışmaya katılan beyaz yaka çalışanların eğitim durumu incelendiğinde %0,4'ünün (1) ilköğretim düzeyinde, %9,1'nin (22) lise düzeyinde, %13,2'sinin (32) ön lisans düzeyinde, %67,8'inin (164) lisans düzeyinde ve %9,5'inin (23) lisansüstü düzeyinde eğitime sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışmaya katılan beyaz yaka çalışanların meslek türü incelendiğinde %3,3'ünün (8) akademisyen, %1,7'sinin (4) denetmen, %39,3'ünün (95) diğer memur, %0,8'inin (2) ebe, %0,8'inin (2) eczacı, %0,8'inin (2) fizyoterapist, %15,7'sinin (38) hemşire, %1,2'sinin (3) muhasebe, %9,5'inin (23) mühendis, %4,5'inin (11) öğretmen, %1,7'sinin (4) psikolog, %3,7'sinin (9) sağlık çalışanı, %2,9'unun (7) sosyal çalışmacı, %3,3'ünün (8) sosyolog, %3,7'sinin (9) tıbbi sekreter, %3,7'sinin (9) veri hazırlama ve kontrol işletme ve %3,3'ünün (8) ise veteriner hekim olarak görev yaptığı görülmektedir. Katılımcıların ilgili işyerinde çalışma süreleri incelendiğinde çalışma süresi ortalamasının 11,89 olduğu belirlenmiştir.

#### **4.2 Ön Analizler, Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular**

Katılımcıların tamamladıkları soru kağıtlarına verilen yanıtlar sıra numarası verilerek önce Excel'e girilmiş, oradan da SPSS 22 programına aktarılmıştır. SPSS 22 programına aktarılan veri setinde 2 adet eksik değer olduğu belirlenmiş ve tespit edilen eksik veri düzeyi %5'in altında olması sebebiyle (Tabachnick ve Fidell, 2013) eksik değerler ortalama değerler atanarak tamamlanmıştır. Bundan sonraki aşamada tanımlayıcı istatistiksel analizler ve korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 4.2'de tanımlayıcı istatistiksel analizlere, Pearson Korelasyon Katsayılarına, çarpıklık ve basıklık değerlerine ilişkin verileri göstermektedir.

Tablo 4.2

*Tanımlayıcı İstatistikler ve Pearson Korelasyon Katsayılar*

	1	2	3	4	5
<b>(1) Örgütsel Kronizm</b>	1				
<b>(2) Narsisizm</b>	,20*	1			
<b>(3) Makyavelizm</b>	,06	,57**	1		
<b>(4) Psikopati</b>	,15*	,60**	,44**	1	
<b>(5) Örgütsel İletişim Doyumu</b>	-,53**	-,14*	-,04	-,03	1
<b>Ort.</b>	3,62	1,91	2,07	2,74	4,57
<b>S.S.</b>	1,54	1,26	1,12	1,51	1,18
<b>Çarpıklık</b>	,09	1,66	1,31	,67	-,71
<b>Basıklık</b>	-1,16	2,05	2,17	-,33	,83

\*p&lt;,05; \*\*p&lt;,01

Gerçekleştirilen korelasyon analizinin sonucuna göre örgütsel kronizm ile karanlık üçlü bileşenlerinden birisi olan narsisizm arasında pozitif ( $r=0,20$ ) ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel kronizm ile karanlık üçlü bileşenlerinden bir diğeri olan psikopati arasında pozitif ( $r=0,15$ ) ve anlamlı ( $p<0,05$ ) bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel kronizm ile karanlık üçlü bileşenlerinden bir diğeri olan makyavelizm arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 4.2, kamu sektöründe beyaz yakalı çalışanların örgütsel iletişim doyumu düzeylerinin diğer değişkenlere oranla daha yüksek olduğunu göstermektedir (4,57). Çalışanların örgütsel kronizme yönelik algılarının (3,62) orta düzeye yakın olduğu ve narsisizm (1,91), makyavelizm (2,07) ve psikopati (2,74) kişilik özelliklerine yönelik algılarının ise kısmen düşük olduğu görülmüştür. Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık katsayıları  $\pm 3$  aralığında yer aldığından verinin normal dağılım sergilediği tespit edilmiştir (Tabachnick and Fidell, 2013).

### 4.3 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik analizleri yürütülmüştür. Bu doğrultuda faktör analizi yapılarak ölçeklerin yapı geçerlikleri incelenmiştir. Yapı geçerliliği, belirlenen yapının istenilen yapıyı ve çalışılmak istenen ilkeleri ölçmede ne ölçüde başarılı olduğunu göstermektedir (Bacon-Shone, 2013). Yapı geçerliliği,

ölçekten elde edilen sonucun ve bu sonucun ne ile bağlantılı olduğunun açıklanmasını sağlamaktadır (Akyüz, 2018: 186). Faktör analizi ise aynı yapıyı ölçen çok sayıda değişkenden, az sayıda ve tanımlanabilir nitelikte anlamlı değişkenler elde etmeye yönelik çok değişkenli bir istatistiktir. Davranış bilimlerinde duyuşsal bir özelliği, kişilik ve gelişim gibi pek çok özellikleri ölçmek amacıyla geliştirilen araçların yapı geçerliği, faktör analizi kullanılarak incelenmektedir (Büyüköztürk, 2002: 470).

Keşfedici faktör analizi (KFA) yapılarak, yapıların sayısı ve temel faktör yapısı tanımlanmaktadır. KFA gizli yapıların sayısını tanımlayan değişken azaltma tekniğidir (Suhr, 2006: 2). KFA, değişkenleri temsil eden ifadelerin altında yatan faktör yapısını ortaya koymayı ve keşfetmeyi amaçlamaktadır (Yaşlıoğlu, 2017: 75). KFA birbirleri ile ilişkili maddeleri bir grup haline getirerek veriyi tanımlamak ve özetlemeyi mümkün kılmaktadır (Tabachnik ve Fidell, 2013). Keşfedici faktör analizinde verilerin faktör analizine uygunluğu belirlenirken Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett testi dikkate alınmaktadır. KMO katsayısı örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olup olmadığının belirlenmesinde kullanılmaktadır. KMO katsayısı ,50'nin altında olduğunda örneklem yeterliğinin kabul edilemez olduğuna işaret etmektedir. Bartlett Testi verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını normallik varsayımına dayalı olarak test etmektedir. Bartlett testinde anlamlılık değerine bakılmaktadır. KFA'da toplam açıklanan varyansın yorumlanması da önem arz etmektedir. Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalar için %40'ın üzerindeki varyans kabul edilebilir görülmektedir. Toplam açıklanan varyansın yüksekliği aynı zamanda yapı geçerliğinin de bir göstergesidir (Ekici, 2020: 43-44).

Çalışmada ölçme araçlarındaki maddelerin birbirleriyle tutarlı olup olmadığını ölçmek amacıyla kullanılan iç tutarlılık güvenilirliği, ölçme aracının tek bir kavramsal yapıyı ya da içeriği ölçüp ölçmediğini ifade etmektedir. İç tutarlılığı belirlemenin en yaygın kullanılan yöntemlerinden Cronbach Alfa tek bir test formunun tek gruba uygulandığı, maddeler arası güvenilirliği ölçmektedir. Cronbach Alfa, bir ankette maddelerin tamamı derecelendirilmiş ölçek ile ölçüldüğünde (Likert tipi ölçek gibi) maddeler arası güvenilirliği belirlemede psikoloji ve eğitim alanında en sık rastlanan iç tutarlılık göstergesidir (Turan, 2015: 158-159). Cronbach Alfa katsayısı ,40'ın altında bir değer aldığında ölçeğin güvenilir olmadığını; ,40 ile ,60 arasında ölçeğin düşük düzeyde güvenilir olduğunu; ,60 ile ,70 arasında ölçeğin yeterli düzeyde güvenilir olduğunu;

,70 ve ,90 arasında ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu ve ,90'ın üzerinde ise güvenilirliğin çok yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Çizmeci, 2019).

Tablo 4.3

*ÖKÖ'nün KFA Bulguları ve Cronbach Alfa Katsayısı*

Ölçek	Faktörler	Madde	Fak. Yük. Aralığı	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa ( $\alpha$ )
ÖKÖ	Öğütsel kronizm	(OK11)	,92	66,711	,96
		(OK7)	,91		
		(OK10)	,89		
		(OK3)	,87		
		(OK6)	,87		
		(OK8)	,86		
		(OK14)	,85		
		(OK5)	,83		
		(OK9)	,79		
		(OK15)	,79		
		(OK4)	,77		
		(OK1)	,64		
		(OK13)	,54		
<i>KMO: ,954; Barlett: 2966,199; df=78; p=,000 &lt; ,001</i>					

\*Maddeler arası korelasyon değerleri ,50-,89 arasındadır.

ÖKÖ'ye ilişkin KMO değeri ,954'tür. Bartlett testi ( $p<,001$ ) anlamlıdır. Toplam açıklanan varyans %66,711 olarak tespit edilmiştir. KFA bulgularına göre "Kurumumuzda, çalışanlar ödüllendirilirken yöneticiyle kişisel ilişkilerinden ziyade performansları dikkate alınır" ve "Kurumumuzda, yönetici-çalışan ilişkileri kişisel çıkarlardan çok kurumun çıkarlarına dayalıdır" ifadeleri diğer faktöre yüklenmiştir. Bu nedenle OK2 ve OK12 analizden çıkarılmıştır. Bu ifadelerin analizden çıkarılması ile birlikte Cronbach Alfa katsayısı ,94'ten ,96'ya yükselmiştir. Ölçeğin, Turhan'ın (2013) çalışmasında hem üç boyutlu yapıyı hem de tek boyutlu yapıyı doğruladığı dikkate alındığında KFA sonucunda tek boyutlu yapı oluşturmuştur.

Tablo 4.4

*ÖİDÖ'ye İlişkin KFA Bulguları ve Cronbach Alfa Katsayıları*

Ölçek	Faktörler	Madde	Fak. Yük. Aralığı	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa ( $\alpha$ )
ÖİDÖ				77,569	,97
	Üst yönetim iletişimi	(ID42)	,81	53,075	,96
		(ID43)	,78		
		(ID44)	,77		
		(ID41)	,76		
		(ID45)	,76		
	Bölümler arası iletişim	(ID13)	,83	5,864	,93
		(ID12)	,82		
		(ID11)	,81		
		(ID15)	,77		
		(ID14)	,64		
	Üst iletişim	(ID1)	,76	4,998	,90
		(ID2)	,71		
		(ID3)	,71		
		(ID4)	,67		
		(ID5)	,56		
	Örgütsel algı	(ID30)	,76	4,341	,90
		(ID28)	,73		
		(ID29)	,71		
		(ID27)	,60		
		(ID26)	,47		
	Örgütsel bütünleşme	(ID37)	,77	3,860	,88
		(ID38)	,74		
		(ID36)	,72		
		(ID39)	,61		
		(ID40)	,46		
	Bireysel geri bildirim	(ID21)	,74	2,752	,90
		(ID23)	,69		
(ID24)		,65			
(ID22)		,64			
İletişim iklimi	(ID34)	,70	2,680	,92	
	(ID35)	,66			
	(ID33)	,57			
	(ID32)	,51			
	(ID31)	,40			

*KMO: ,943; Barlett: 8162,622; df=561; p=,000 < ,001*

\*Maddeler arası korelasyon değerleri ,58-,80 arasındadır.

ÖİDÖ'ye ilişkin KMO değeri ,954 ve Bartlett testi ( $p<,001$ ) anlamlıdır. KFA sonucu, ölçekten yatay iletişim (ID6, ID7, ID8, ID9 VE ID10) ve iletişim araçlarının kalitesi (ID11, ID12, ID13, ID14 ve ID15) boyutlarına ait ifadeler ile ID25 ifadesi çıkarılmıştır. Bu ifadelerin başka faktör boyutları altında toplanması buna neden olmuştur. Bu ifadeler çıkarılmadan önce ölçeğin toplam açıklanan varyansı %58,225'tir. Bu ifadeler çıkarıldığında toplam açıklanan varyans 77,569'a yükselmiştir. 7 boyut ve bu boyutlara ait ifadeler önceki yazın ile uyumlu şekilde dağılmıştır (Gülner, 2009; Mengi, 2020). Ölçeğin tamamına ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik düzeyi Cronbach Alfa katsayıları dikkate alındığında oldukça yüksektir.

Tablo 4.5

*KÜÖ'ye İlişkin KFA Bulguları ve Cronbach Alfa Katsayıları*

Ölçek	Faktörler	Madde	Fak. Yük. Aralığı	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa ( $\alpha$ )
				72,447	,90
KÜÖ	Narsisizm	(KU4)	,85	50,708	,91
		(KU2)	,83		
		(KU3)	,80		
		(KU1)	,77		
	Makyavelizm	(KU10)	,85	13,212	,86
		(KU11)	,83		
		(KU12)	,75		
		(KU9)	,72		
	Psikopati	(KU5)	,80	8,527	,61
		(KU7)	,62		
(KU6)		,61			

*KMO: ,894; Bartlett: 1520,870; df=55; p=,000 < ,001*

\*Maddeler arası korelasyon değerleri ,42-,76 arasındadır.

KÜÖ'ye ait KMO değeri ,894 ve Bartlett testi anlamlı ( $p<,001$ ) olarak bulgulanmıştır. KFA sonucunda KU8 ifadesinin (kendi çıkarım için başkalarını kullanmaya eğilimliyim) başka faktöre yüklendiği görülmüştür. KU8 ifadesinin ölçekten çıkarılması ile toplam açıklanan varyans %70,276'dan %72,447'ye yükselmiştir. KFA sonucu üç alt boyut ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar önceki çalışmalarla uyumludur (Özsoy ve Ardıç, 2017). Ölçeğin tümü için güvenilirlik düzeyi yüksektir ( $\alpha=,90$ ). Sadece, psikopati boyutuna ilişkin Cronbach Alfa katsayısı kabul edilebilir düzeydedir.

#### 4.4 Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Çoklu doğrusal regresyon, tek bir bağımlı değişkenin bir dizi bağımsız değişkenle ilişkisini araştırmak için verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel bir tekniktir. Genel hedefi bağımlı değişkendeki değişmeyi açıklamak ve farklı bağımsız değişkenlerin ayrı ayrı ya da birlikte, bu değişmeye ne ölçüde katkıda bulduklarını göstermektir. Çoklu doğrusal regresyon analizi ile belli bir bağımsız değişkenler bütünü ve bir olgu arasındaki değişimin ne ölçüde açıklanabileceği tahmin edilebilmektedir. Çoklu doğrusal regresyon analizinde her bir bağımsız değişkenin açıkladığı değişme oranı tahmin edilerek farklı bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri belirlenmektedir. Bu sayede bağımlı değişkendeki değişimin ortaya çıkmasında hangi bağımsız değişkenlerin önemli olduğu, hangi bağımsız değişkenlerin önemsiz olduğu açıklanabilmektedir (Punch, 2014).

Tablo 4.6

##### *Çoklu Doğrusal Regresyon Bulguları*

Değişkenler	Model 1	Model 2	VIF
	Örgütsel İletişim Doyumu	Örgütsel İletişim Doyumu	
	Dz. R <sup>2</sup> : ,03	Dz. R <sup>2</sup> : ,29	
	F: 2,618*	F: 11,707***	
	Durbin Watson:1,81	Durbin Watson: 1,79	
Yaş	,22	,06	4,41
Cinsiyet	,09	,06	1,03
Medeni durum	-,04	-,09	1,31
Eğitim durumu	,08	,06	1,12
Kurumda çalışma süresi	-,05	,03	4,10
Narsisizm		-,08	1,96
Makyavelizm		-,02	1,55
Psikopati		,11	1,61
Örgütsel kronizm		-,51***	1,08

\*p<,05; \*\*p<,01; \*\*\*p<,001

Çoklu doğrusal bağlantı açısından varyans şişirme çarpanı (VIF) ve otokorelasyon olup olmadığının kontrolü için de Durbin-Watson değerleri paylaşılmıştır. Çok değişkenli regresyon analizi bulguları incelendiğinde VIF değerleri 5'ten düşük olduğu için çoklu doğrusal bağlantı problem olmadığı anlaşılmaktadır (Hair, Hult,

Ringle ve Sarstedt, 2017). Bununla beraber, her iki model için de Durbin-Watson değerleri incelenmiş ve oto korelasyon problem olmadığı görülmüştür (Field, 2009).

Model 1’de gerçekleştirilen çoklu regresyon analizinde demografik değişkenlerin, örgütsel iletişim doyumu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Model 1’in istatistiksel olarak anlamlı ( $F=2,618$ ;  $p<,05$ ) olduğu görülmektedir. Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve kurumda çalışma süresi değişkenleri örgütsel iletişim doyumundaki toplam varyansın %3’ünü (Dz.  $R^2 =,03$ ) açıklamaktadır. Bağımsız değişkenler yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve kurumda çalışma süresinin örgütsel iletişim doyumu üzerindeki etkisinin  $p<,05$  değerini karşılamadığı için anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Demografik değişkenler, örgütsel kronizm ve karanlık üçlü bileşenleri narsisizm, makyavelizm ve psikopatinin örgütsel iletişim doyumu üzerindeki etkisi model 2’de incelenmiştir. Model 2’nin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $F=11,707$ ;  $p<,001$ ) bulunmuştur. Model 2’ye göre bağımlı değişkendeki varyansın %29’unun (Dz.  $R^2=,29$ ) bağımsız değişkenlerin tamamı tarafından açıkladığı tespit edilmiştir. İlk model varyansın %3’ünü açıklarken, karanlık üçlü bileşenleri ve örgütsel kronizm modele eklendiğinde (model 2) varyansın %29’unu ( $R^2=,29$ ) açıkladığı görülmüştür. Buna göre, sonradan eklenen dört değişkenin varyansın toplam %,26’sını daha açıkladığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Model 2’ye göre bağımsız değişkenlerden yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve kurumda çalışma süresi, narsisizm, makyavelizm ve psikopatinin örgütsel iletişim doyumu üzerindeki etkisi  $p<,05$  değerini karşılamadığı için anlamlı değildir. Bununla beraber, örgütsel kronizmin örgütsel iletişim doyumu üzerinde negatif yönde ve anlamlı ( $\beta=-,51$ ;  $t=-9,01$ ;  $p<,001$ ) bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde öncelikle frekans analizi bulguları ve ardından çalışmanın amacı doğrultusunda çok değişkenli regresyon analizi bulguları tartışılmaktadır. Çalışmada gerçekleştirilen frekans analizi bulguları kadın katılımcıların çalışmada daha büyük paya sahip olduğunu göstermiştir. Katılımcılardan evli olanlar çalışmanın çoğunluğunu oluşturmaktadır. Çalışmada en çok lisans eğitime sahip katılımcılar, ikinci olarak ön lisans ve üçüncü olarak lisansüstü eğitime sahip katılımcılar yer almaktadır. Diğer memur kategorisinde değerlendirilen çalışanların meslek türlerine göre en fazla katılımı sağladığı görülmüştür.

Çalışmada ilk olarak demografik değişkenlerin örgütsel iletişim doyumu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda bağımsız değişkenler yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve kurumda çalışma süresinin örgütsel iletişim doyumu üzerindeki etkilerinin anlamlı olmadığı anlaşılmıştır. Alan yazında demografik değişkenlerin örgütsel iletişim doyumu ile ilişkisini (Seven, 2012) ve örgütsel iletişim doyumu üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar mevcuttur (Carrie`re ve Bourque, 2009). Bu çalışmalarda kıdemin, çalışılan birim, eğitim seviyesi ve yaşın örgütsel iletişim doyumu ile ilişkili olmadığı (Seven, 2012) ve sadece kıdemin örgütsel iletişim doyumunu negatif etkilediği (Carrie`re ve Bourque, 2009) tespit edilmiştir. Çalışmada demografik değişkenlerin çalışanların örgütsel iletişim doyumu düzeylerini etkileyen bir faktör olması bekleniyor olsa da bulgular çalışanların örgütsel iletişimden aldığı doyum düzeyleri üzerinde belirleyici etkileri olmadığını göstermektedir.

Çalışma bulguları, örgütsel kronizmin örgütsel iletişim doyumunu negatif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Örgütsel kronizm üzerine alan yazında bulunan çalışmalar, gerçek performans standartlarından ziyade kişisel ilişkilere veya sosyal bağlantılara dayalı olarak arkadaşlara, iş arkadaşlarına ve ortaklarına gösterilen kayırmacılığa vurgu yapmaktadır (Turhan, 2014). Samimi arkadaşlık bağları, yetenek ve kabiliyeti olmayan kişilerin öncelikli tutulmasını ve özel ayrıcalıklık görmesini sağlamaktadır (Yan ve Bei, 2009). İnsanın bulunduğu her ortamda karşılaşılabilen kayırmacı tutum ve davranışların temel nedeni, tipik olarak demokrasinin gerçek

anlamda iyi kurulmaması ve geliştirmekte olan veya az gelişmiş ülkelerin demokrasi eksikliği olarak değerlendirilmektedir (Kim, 2007: 102). Örgütsel kronizm, örgütün ve çalışanlarının refahına zarar verme ve adaletsizlik duygusunu teşvik etme potansiyeline sahiptir (Yan ve Bei, 2009; Shaheen vd., 2017). Bu nedenle eş-dost ve tanıdıklara gösterilen tolerans, eşitlik ilkesini zedelemektedir (Erdem ve Meriç, 2012: 143). Örgütsel kronizmin örgüt içerisinde adalet duygusunu zayıflattığı gerçeği sosyal ilişki türlerine zarar verici bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Nitekim Pearce, (2015: 40-43) örgütsel kronizmin sadece çalışanları etkilemediğini ve aynı zamanda yöneticilerin çalışanlar ile olan ilişkileri ve karar alma süreçleri üzerinde de olumsuz etkileri olduğunu vurgulamaktadır. Bu belirtilenlere paralel olarak örgütsel iletişim doyumu düzeyinin üst iletişimi, bölümler arası iletişim, üst yönetim iletişimi, bireysel geri bildirim, örgütsel bütünleşme gibi bileşenlerden oluştuğu düşünüldüğünde örgütsel kronizmden olumsuz yönde etkilendiği tespit edilmiştir.

Bir diğer çalışma bulgusu karanlık üçlü kişilik özelliklerinin (narsisizm, makyavelizm, psikopati) örgütsel iletişim doyumu üzerindeki etkisine yönelik sonuçları içermektedir. Analiz sonuçlarına göre narsisizm, makyavelizm ve psikopatinin örgütsel iletişim doyumu üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Karanlık üçlü özelliklerinin ortak olarak paylaştığı en temel özellikler arasında uyumsuzluk ve sosyal ilişkilere önem verilmemesi bulunmaktadır (Paulhus ve Williams, 2002). Bu özelliklerinden dolayı, karanlık üçlü bileşenlerinin örgütsel iletişim doyumunu negatif yönde etkilemesi beklenmiştir. Ancak çalışma bulguları bunu desteklememiştir. Narsisizm, empati eksikliği, üstünlük ve benmerkezci tutumla (Miller, Gentile, Wilson ve Campbell, 2013: 284), makyavelizm başkaları üzerinde kontrol arzusu ve manipülasyonla (Dahling, Whitaker ve Levy, 2008: 244), psikopati ise saldırganlık, soğukkanlılık ve dürtüsellik ile ilişkilidir (Kennealy, Skeem, Walters ve Camp, 2010: 569). Narsistlerin benmerkezci oluşu ve kendini herşeyden üstün görmesi nedeniyle başka kişileri önemsememe ve onlara ihtiyaç duymama eğiliminde olması, örgüt içerisindeki sosyal ilişkilerinde doyumlarını etkileyen başka değişkenlerin olduğunu düşündürmektedir. Bu durumun, karanlık birer kişilik özelliği olarak makyavelizm ve psikopati için de geçerli olduğu belirtilebilir. Bu kişilik özelliklerinin örgütsel iletişim doyumu üzerindeki doğrudan etkisinden ziyade örgütsel iletişimi doyumunun diğer değişkenlerle olan ilişkilerinde düzenleyici rolü olabileceği öngörülmektedir.

Bu çalışmada, SMK çerçevesinde örgütsel kronizm ve karanlık üçlünün örgütsel iletişim doyumunu üzerindeki etkilerini belirlemek amaçlanmıştır. SMK, bireyler arasındaki sosyal ilişkileri bir tür kaynak mübadelesi olarak görmektedir. Kuramın temel varsayımı, tarafların ödüllendirilme beklentisi içinde sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri sürdürdüğüdür (Albayrak ve Kırova, 2020: 93). Çalışma bağlamında, örgütsel kronizm ve karanlık üçlünün mübadele ilişkisine zarar vererek örgütsel iletişim doyumunu zayıflatacağı öngörülmüştür. Bulgular, bunu sadece örgütsel kronizmin örgütsel iletişim doyumunu üzerindeki etkisi çerçevesinde desteklemiştir. Bu bulgu önceki çalışmalarla da uyum arz etmektedir. Alan yazında negatif örgütsel davranışların örgütsel iletişim doyumunu olumsuz olarak ve pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin de örgütsel iletişim doyumunu olumlu olarak etkilediği görülmektedir. Örneğin, Doo ve Kim (2019) hemşireler üzerine gerçekleştirdiği çalışmasında örgütsel sessizlik ve yatay şiddetin örgütsel iletişim doyumunu düzeyini düşürdüğü bulgusuna ulaşmıştır. Bununla beraber, Köksal ve Yeşiltaş (2021) etkileşimsel adaletin örgütsel iletişim doyumunu pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir. Bu çalışmada ise örgütsel kronizm çalışanlarda olumsuz bir algı yaratan bir değişken olarak örgütsel iletişim doyumunu negatif olarak etkilemiştir.

Örgütsel iletişim doyumunun örgütler için önemi göz önüne alındığında örgütsel kronizm üzerine yasal önlemler alınması ve iş ortamında işlemlerin şeffaflık ilkesi çerçevesinde yürütülmesi tavsiye edilmektedir. Örgütsel kronizm bir güç gösterisi veya en basit şekliyle arka çıkmak, desteklemek şeklinde masum gibi görünen davranışlarla ortaya çıkabilmektedir. Böyle bir ortamda, kayırmacılık algısının çalışanların iletişim doyumlarını düşüreceği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, bireylerin liyakat ve performanslarına göre değerlendirildiği, organizasyon çıkarlarının kişisel çıkarların önünde olmadığı, samimi dostlukların bilgi, beceri ve performansın önüne geçmediği ortamlarda çalışmak, çalışanların örgüt içerisindeki iletişim doyumlarını artıracaktır. Bu sayede örgüt içinde bilgi edinimi ve iletiminin kolay olacağı da düşünülmektedir.

Bu çalışmada bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, bir örgütte çalışanların örgütsel iletişim doyumunu etkileyen birçok etkenin olabileceği göz önüne alınmalıdır. Bu çalışma sadece örgütsel kronizm algısının ve karanlık üçlü kişilik

zelliklerinin örgütsel iletişim doyumunu üzerindeki etkisini incelemektedir. Çalışmada kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Çalışma verisi Kastamonu ili içinde görev yapmakta olan 242 beyaz yaka kamu çalışanından elde edilmiştir. İlgili değişkenler arasındaki ilişkiler SMK çerçevesinde değerlendirilmiştir.

## KAYNAKLAR

- Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S., & Raggad, B. G. (1998). Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism: A cross-cultural study. *International Journal of Manpower*, 19(8), 554-570.
- Aghababaei, N., & Blachnio, A. (2015). Well-being and the dark triad. *Personality and Individual Differences*, 86, 365-368.
- Ahmed, A. M. (2007). Group identity, social distance and intergroup bias. *Journal of Economic Psychology*, 28, 324-337.
- Akalan, A. R. (2006). *Türk kamu hizmetinde iyi yönetim ve yolsuzlukla mücadele*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Akkirman A. D., & Haris, D. W. (2005). Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *The Journal of Management Development*, 24(5), 397-409.
- Akyüz, H. E. (2018). Yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi: Uygulamalı bir çalışma. *BEÜ Fen Bilimleri Dergisi*, 7(2), 186-198.
- Albayrak, A. ve Kirova, S. (2020). Sosyal mübadele teorisi kapsamında sosyal taşıma kapasitesi. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 91-100.
- Alsayed, A. K., Motaghi, M. H., & Osman, I. B. (2012). The relationship between communication satisfaction and performance indicators in Palestinian governmental organization. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2(11), 1-9.
- Anderson, N. E., & Kiehl, K. A. (2014). Psychopathy: Developmental perspectives and their implications for treatment. *Restorative Neurology and Neuroscience*, 32, 103-117.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 59-67.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve liderlik anlayışına ilişkin üç görgül çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-26.
- Aydoğan, İ. (2012). The existence of favoritism in organizations. *African Journal of Business Management*, 6(12), 4577-4586.

- Aygün, Ş. (2020). *Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkide sosyal medyanın aracı rolü: Anakent Belediyelerinde Bir Araştırma*. [Doktora tezi]. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi.
- Aytaş, M. ve Koca, S. (2019). Örgütsel iletişim doyumu üzerine bir alan araştırması: MVD inan makina örneği. *Journal of Turkish Studies*, 14(1), 39-54.
- Aytaş, Ö. (2004). Örgütler: Sosyolojik bir perspektif. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 189-217.
- Bacon-Shone, J. (2013). *Introduction to quantitative research methods*. Graduate School The University of Hong Kong.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7, 1-30.
- Bal, C. G. (2013). Sağlık kurumlarında iletişim doyumu üzerine bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 25, 107-125.
- Banan, S. H. A. E., & Elewa, A. H. (2016). The relationship between clinical instructor's communication satisfaction and their organizational commitment at the faculty of Nursing- Cairo University. *IOSR Journal of Nursing and Health Science*, 5(5), 62-68.
- Barnett, A., Yandle, B., & Naufal, G. (2013). *Regulation, trust, and cronyism in middle eastern societies: The simple economics of 'Wasta'*. [Çevrim-içi: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/71609/1/737150998.pdf>], Erişim tarihi: 20.02.2021.
- Batu, M. ve Kalaman, S. (2018). İletişimde kavramsal çerçeve: 2000 yılı sonrasında Türkiye'deki yayınlar üzerine bir inceleme. *Selçuk İletişim Dergisi*, 11(1), 19-39.
- Begley, T. M., Khatri, N., & Tsang, E. W. K. (2010). Networks and cronyism: A social exchange analysis. *Asia Pacific Journal of Management*, 27, 281-297.
- Bektaş, M. ve Erdem, R. (2015). Örgütlerde informal iletişim süreci: Kavramsal bir çerçeve. *AKÜ İİBF Dergisi*, 17(1), 125-139.
- Bilal, A. R., Fatima, T., & Imran, M. K. (2020). Shutting eyes to merit! The curse of cronyism in Pakistani small and medium scale business. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 7(1), 61-90.

- Bitmiş, M. G., Güney, S. ve Demirel, H. (2015). İletişim doyumu verimlilik ilişkisinde örgütsel bağlılık ve iş tatmininin rolü: Çoklu aracı bir model testi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 57-74.
- Baughman, H. M., Dearing, S., Giammarco, E. A., & Vernon, P. A. (2012). Relationships between bullying behaviours and the dark triad: A study with adults. *Personality and Individual Differences*, 52, 571-575.
- Brewer, M. B. (1979). In-group bias in the minimal intergroup situation: A cognitive-motivational analysis. *Psychological Bulletin*, 86(2), 307-324.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2005). *Quantitative data analysis with SPSS 12 and 13: A guide for social scientists*. Psychology Press.
- Butler, J. C. (2015). *The dark triad, employee creativity and performance in new venture context*. [Unpublished doctoral dissertation]. Oklahoma State University.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Cairncross, M., Veselka, L., Schermer, J. A., & Vernon, P. A. (2013). A behavioral genetic analysis of alexithymia and the dark triad traits of personality. *Twin Research and Human Genetics*, 16(1), 690-697.
- Carriere, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29-49.
- Campbell, J. L., Schermer, J. A., Villani, V. C., Nguyen, B., Vickers, L. C., & Vernon, P. A. (2009). A behavioral genetic study of the dark triad of personality and moral development. *Twin Research and Human Genetics*, 12(2), 132- 136.
- Chang, J. C. (2006). *Communication satisfaction privatization process: The experience of a Taiwan agency*. [Unpublished doctoral dissertation]. Touro University.
- Cihangiroğlu, N., Teke, A., Uzuntarla, Y. V. ve Uğrak, U. (2015). Narsist kişilik eğilimleri ile kurumsal bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin analizi. *Yönetim ve Uygulamaları Araştırması Dergisi*, 13(1), 1-18.
- Christie, R. C., & Geis, F. L. (1970). *Studies in machiavellianism*. Academic press.
- Clampitt, P. G., & Girard, D. (1993). Communication satisfaction: A useful construct? *New Jersey Journal of Communication*, 1(2), 84-102.

- Clercq, D. D., Fatima, T., & Jahanzeb, S. (2021). Cronies, procrastinators, and leaders: A conservation of resources perspective on employees' responses to organizational cronyism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-12.
- Coco, G., & Lagravinese, R. (2014). Cronyism and education performance. *Economic Modelling*, 38, 443-450.
- Cohen, A. ve Özsoy, E. (2021). Dark triad and situational variables and their relationship to career success and counterproductive work behaviors among employees in Turkey. *International Journal of Workplace Health Management*, 14(5), 506-525.
- Cramer, D., & Howitt, D. (2004). *The sage dictionary of statistics: a practical resource for students in the social sciences*. Sage Publications.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Çınar, İ. (2009). *Kayırmacılık ve yozlaşma: Bir kavram çözümleme denemesi*. [Çevrim-içi: <https://www.egitim.gen.tr/kayirmacilik-bir-kavram-cozumleme-denemesi/>], Erişim tarihi: 16.08.2020.
- Çizmeçi, N. (2019). *Açımlayıcı faktör analizi ve kümeleme analizi ile matematik ve geometri tutum ölçeği üzerine bir çalışma*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Akdeniz Üniversitesi.
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2008). The development and validation of a new machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35, 219-257.
- Dalal, H. J. A., Ramoo, V., Chong, M. C., Danaee, M., & Aljeesh, Y. I. (2021). The impact of organisational communication satisfaction on health care professionals' work engagement. *The Journal of Nursing Management*, 30, 214-225.
- De Nobile, J. (2016). Organisational communication and its relationships with job satisfaction and organisational commitment of primary school staff in Western Australia. *Educational Psychology*, 1-19.
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel iletişimin verimlilik ve etkinliğinde yararlanan iletişim araçları ve halkla ilişkiler filmleri örneği. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(1), 411-444.
- Dey, O., Das, A., Gupta, G., & Banerjee, S. (2017). *Favouritism or fairness? A framed laboratory experiment*. [Çevrim-içi: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/80214/>], Erişim tarihi: 18.09.2020.

- Dinçer Aydın, H. U. (2012). *Örgütsel iletişim açısından örgüt kültürü ve bir araştırma*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Doo, E. Y., & Kim, M. (2019). Effects of hospital nurses' internalized dominant values, organizational silence, horizontal violence, and organizational communication on patient safety. *Res Nurs Health*, 43, 499-510.
- Downs, C. W. (1990). Communication audit questionnaire. [Unpublished manuscript]. University of Kansas.
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A Factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.
- Ekici, H. (2020). *Açıklayıcı faktör analizi yardımı ile öğrencilerin akademik başarısını ölçmeye yönelik ölçek geliştirme denemesi*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi.
- Elmas, T. (2018). *Karanlık üçlü ve örgütsel dışlanma arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Engin, E. ve Akgöz, B. E. (2013). The effect of communication satisfaction on organizational commitment. *British Journal of Arts and Social Sciences*, 14, 109-124.
- Erben, G. S. ve Güneşer, A. B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82, 955-968.
- Erdem, M. ve Meriç, E. (2012). Okul yönetiminde kayırmacılığa ilişkin ölçek geliştirme çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 141-154.
- Ermiş, S. (2019). *Akademisyenlerin karanlık üçlü özellikleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Ertürk, E. ve Bedük, A. D. (2015). Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3, 1-19.
- Ertürk, E. (2014). *Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi*. [Yüksek lisans tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Feeney, M. K., & Kingsley, G. T. (2008). The rebirth of patronage: Have we come full circle? *Public Integrity*, 10(2), 165-176.

- Feinberg, C. (2018). Cronyism: *The one not-so-obvious mistake that can destroy company culture*. [Çevrim-içi: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2018/06/04/cronyism-the-one-not-so-obvious-mistake-that-can-destroy-company-culture/?sh=2f504fd46d92>], Erişim tarihi: 28.09.2020.
- Ferrero, G. (1939). Machiavelli and machiavellism, *Foreign Affairs*, 17(3), 569-577.
- Fındıkçı, L. (2013). Yerel yönetimler etik ve patronaj. *Uluslararası Hakemli Beşerî ve Akademik Bilimler Dergisi*, 2(4), 62-87.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS: Introducing statistical method*. Sage Publications.
- Fournier, W. H. (2008). *Communication satisfaction, interactional justice, and organizational citizenship behaviors: Staff perceptions in a university environment*. [Unpublished doctoral dissertation]. Ohio University.
- Fu, I. (2015). Favoritism: Ethical dilemmas viewed through multiple paradigms. *The Journal of Values-Based Leadership*, 8(1), 1-7.
- Fukushima, O., & Hosoe, T. (2011). Narcissism, variability in self-concept, and well-being. *Journal of Research in Personality*, 45, 568-575.
- Furnham, A., Richards, S. C., & Paulhus, D. L. (2013). The dark triad of personality: A 10 year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3), 199-216.
- Geçikli, F. (2004). Örgütsel iletişimin yöneticiler açısından değerlendirilmesi ve örgütsel iletişim yönetimi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 20, 107-116.
- Geçikli, F. (2002). Örgütsel değişimde iletişimin rolü. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 13, 429-443
- Goldhaber, G. M., Yates, M. P., Porter, D. T., & Lesniak, R. H. (1978). Organizational communication: 1978. *Human Communication Research*, 5(1), 76-96.
- Gökçe, O. (2008). *İletişim Bilimine Giriş*. Turhan Yayıncılık.
- Gök, S., Karatuna, I. ve Özkılıççı, G. (2013). Relationship between organizational communication satisfaction and organizational justice: An empirical study. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 73-79.

- Gray, J. H., & Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 425-448.
- Green, S. B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis? *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499-510.
- Greenbaum, H. H., Clampitt, P., & Willihnganz, S. (1988). Organizational communication: An examination of four instruments. *Management Communication Quarterly*, 2(2), 245-282.
- Guay, R. P., Choi, D., Oh, I. S., Mitchell, M. S., Mount, M., & Shin, K. H. (2016). Why people harm the organization and its members: Relationships among personality, organizational commitment, and workplace deviance. *Human Performance*, 29(1), 1-15.
- Gülner, B. (2009). İletişim doyumu boyutları ile örgütlenme yapısı ilişkisi: Selçuk Üniversitesi akademisyenleri örneği. *Selçuk İletişim*, 5(4), 62-82.
- Gürer, A. ve Deniz, N. (2017). Algılanan örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde kişiliğin düzenleyici rolü. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 59, 475-500.
- Gürer, A. (2017). *Algılanan örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde kişiliğin düzenleyici rolü*. [Doktora tezi]. Arel Üniversitesi.
- Halis, M. (2000). Örgütsel iletişim ve iletişim tatminine ilişkin bir araştırma. *İktisadi ve idari Bilimler Dergisi*, 14(1), 217-230.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017). Mirror, mirror on the wall: A comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 45(5), 616-632.
- Hare, R. D., Neumann, C. S., & Widiger, T. A. (2012). Psychopathy. *In the oxford handbook of personality disorders* (pp. 1-53). Oxford University Press.
- Hare, R. D., & Neumann, C. (2009). Psychopathy: Assessment and Forensic Implications. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 54(12), 791-802.
- Hodson, G., Hogg, S. M., & MacInnis, C. C. (2009). The role of "dark personalities" (narcissism, Machiavellianism, psychopathy), big five personality factors, and ideology in explaining prejudice. *Journal of Research in Personality*, 43, 686-690.
- Hook, T. L. (2007). *The role of self-concept and narcissism in aggression*. [Unpublished doctoral dissertation]. University of Saskatchewan.

- Hudson, S., & Claasen, C. (2017). Nepotism and cronyism as a cultural phenomenon? Ablander, M. S. & Hudson, S. (Eds.). *The Handbook of Business and Corruption* (pp. 95-118). Emerald Publishing.
- Hyla, M. (2012). *Machiavellianism, relationship satisfaction, and the use of influence tactics in a close relationship*. [Çevrim-içi: [https://www.researchgate.net/publication/275968630\\_Machiavellianism\\_relationship\\_satisfaction\\_and\\_the\\_use\\_of\\_influence\\_tactics\\_in\\_a\\_close\\_relationship](https://www.researchgate.net/publication/275968630_Machiavellianism_relationship_satisfaction_and_the_use_of_influence_tactics_in_a_close_relationship)], Erişim tarihi: 01.01.2022.
- Ignatowski, G., Sulkowski, L., & Stopczynski, B. (2020). The perception of organisational nepotism depending on the membership in selected christian churches. *Religion, 11*(47), 1-26.
- İzgüden, D. ve Erdem, R. (2018). Hastane çalışanlarında iletişim Doyumunun örgütsel muhalefet davranışları üzerine etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 21*(2), 243-272.
- Jalalkamali, M., Ali, A. J., Hyun, S. S., & Nikbin, D. (2015). Relationships between work values, communication satisfaction, and employee job performance. *Management Decision, 54*(4), 796-814.
- Jakobwitz, S., & Egan, V. (2006). The dark triad and normal personality traits. *Personality and Individual Differences, 40*, 331-339.
- Jonason, P. K., Li, N. P., & Buss, D. M. (2010). The costs and benefits of the dark triad: Implications for mate poaching and mate retention tactics. *Personality and Individual Differences, 48*, 373-378.
- Jonason, P. K., Wee, S., & Li, N. P. (2015). Competition, autonomy, and prestige: Mechanisms through which the dark triad predict job satisfaction. *Personality and Individual Differences, 72*, 112-116.
- Jones, R. G., & Stout, T. (2015). Policing nepotism and cronyism without losing the value of social connection. *Industrial and Organizational Psychology, 8*(1), 2-12.
- Jonason, P. K., & Middleton, J. P. (2015). Dark triad: The “dark side” of human personality. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 5*, 671-675.
- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the dark triad. *Psychological Assessment, 22*, 420-432.
- Kaiser, R. B., LeBreton, J. M., & Hogan, J. (2015). The dark side of personality and extreme leader behavior. *Applied Psychology, 64*(1), 55-92.

- Kandlousi, N. S. A. E., Ali, A. J., & Abdollahi, A. (2010). Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: The role of the formal and informal communication. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 54-61.
- Kanten, P., Yeşiltaş, M. ve Arslan, R. (2015). Kişiliğin karanlık yönünün üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(2), 365-391.
- Karaçor, S. ve Şahin, A. (2004). Örgütsel iletişim kurma yöntemleri ve karşılaşılan iletişim engellerine yönelik bir araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(8), 97-117.
- Karadağ, E. (2020). Akademik bir örgütte iletişim doyumu ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli Dergisi*, 28(1), 40-57.
- Karahan, G. (2018). *Örgütsel iletişimde işe ilişkin duyuşsal iyilik algısı ile öznel mutluluk arasındaki ilişkinin incelenmesi: Türkiye’de havayolu şirketlerinde kabin memurları üzerine bir alan araştırması*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Maltepe Üniversitesi.
- Karaköse, T. (2014). The effects of nepotism, cronyism and political favoritism on the doctors working in public hospitals. *Ethno Medicine*, 8(3), 245-250.
- Kaufman, S. B., Yaden, D. B., Hyde, E., & Tsukayama, E. (2019). The light vs. dark triad of personality: Contrasting two very different profiles of human nature. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-26.
- Kavak, B. (2013). *Pazarlama ve pazar araştırmaları: Tasarım ve analiz*. Detay yayıncılık.
- Kavak, H. ve Seçkin, Ş. N. (2021). Algılanan örgütsel kronizmin örgütsel muhalefet üzerine etkisinde örgüte güvenin aracı rolü. *International Social Sciences Studies Journal*, 7(79), 870-888.
- Kavak, O. (2020). *Karanlık üçlü kişilik özelliklerinin örgütsel siyaset ve kariyer planlamaya etkisinde örgütsel aidiyetin aracı rolü*. [Doktora tezi]. Kafkas Üniversitesi.
- Kavak, H. (2021). Öğretmenlerin örgütsel kronizm algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi: Adıyaman ili örneği. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 7(42), 482-492.
- Keleş, H. N., Özkan, T. K. ve Bezirci, M. (2011). A study on the effects of nepotism, favoritism and cronyism on organizational trust in the auditing process in

family businesses in Turkey. *International Business & Economics Research Journal*, 10(9), 9-16.

- Kennealy, P. J., Skeem, J. L., Walters, G. D., & Camp, J. (2010). Do core interpersonal and affective traits of PCL-R psychopathy interact with antisocial behavior and disinhibition to predict violence? *Psychological assessment*, 22(3), 569-80.
- Kesgin, A. (2015). Machiavelli ve makyavelizm. *Beytulhikme An International Journal of Philosophy*, 5(1), 105-139.
- Khatri, N., Tsang, E. W. K., & Begley, T. M. (2006). Cronyism: A cross-cultural analysis. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 61-75.
- Khatri, N., Wen, C. Y., Fuei, L. W., & Geok, T. A. (2008). Cronyism: Antecedents and consequences. [Çevrim-içi: <https://hdl.handle.net/10356/9169>], Erişim tarihi: 12.11.2020.
- Khatri, N., Johnson, J. P., & Ahmed, Z. U. (2003). A two-stage model of cronyism in organizations: A cultural view of governance. Kidd, J. B. and Richter, F. J. (Eds.). *Corruption and governance in asia* (pp. 61-85). Palgrave Macmillan.
- Khatri, N., & Tsang, E. W. K. (2003). Antecedents and consequences of cronyism in organizations. *Journal of Business Ethics*, 43, 289–303.
- Kıncal, R. Y. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (5.Basım). Nobel Yayıncılık.
- Kim, Y. & Jang, S. J. (2018). Nurses' organizational communication satisfaction, emotional labor, and prosocial service behavior: A cross-sectional study. *Nurs Health Science*, 21, 223-230.
- Kim, K. H. (2007). Favoritism and reverse discrimination. *European Economic Review*, 51, 101-123.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayıncılık.
- Koçyiğit, M. (2016). *Etkili iletişim ve duygusal zekâ* (3. Basım). Eğitim Yayınevi.
- Köksal, Z. ve Yeşiltaş, M. D. (2021). Mediating role of communication satisfaction in the effect of interactional justice on organizational citizenship behavior: The case of public university. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 11(2), 760-775.
- Köksal, O. (2011). Bir Kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 101-102.

- Kwon, I. (2006). Endogenous favoritism in organizations. *Topics in Theoretical Economics*, 6(1), 1-24.
- Lambe, C.J., Wittmann, C.M., & Spekman, R.E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8, 1-36.
- Lavrakas, P. J. (2008). *Encyclopedia of survey research methods*. Sage Publications.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liner, J. A., Morgan, G. A. & Leech, N. L. (2015), *Uygulamada Araştırma Yöntemleri: Desen ve Analizi Bütünleştiren Yaklaşım*. (S. Turan, Çev.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Loewe, M., Blume, J., Schönleber, V., Seibert, S., Speer, J., & Voss, C. (2007). The Impact of favouritism on the business climate: A study on wasta in Jordan. *German Development Institute*, 30, 1-195.
- Maswabi, O. K., & Qing, Y. (2017, September, 27-29). *Risk analysis of operating an organization with demotivated employees*. 14th International Conference on Innovation and Management, Wuhan, China.
- Mengi, R. Ş. (2020). *Mavi yaka çalışanlarında örgütsel iletişim doyumu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Maltepe Üniversitesi.
- Miller, B. K., Smart, D. L., & Rechner, P. L. (2015). Confirmatory factor analysis of the machiavellian personality scale. *Personality and Individual Differences*, 82, 120-124.
- Miller, J. D., Gentile, B., Wilson, L., & Campbell, K. (2013). Grandiose and vulnerable narcissism and the DSM-5 pathological personality trait model. *Journal of Personality Assessment*, 95(3), 284-290.
- Mount, D. J., & Back, K. J. (1999). A factor-analytic study of communication satisfaction in the lodging industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(4), 401-418.
- Nadler, J., & Schulman, M. (2006). *Favoritism, cronyism, and nepotism*. [Çevrim-içi: <https://www.scu.edu/government-ethics/resources/what-is-government-ethics/favoritism-cronyism-and-nepotism/>], Erişim tarihi: 25.08.2020.

- Nakra, R. (2006). Relationship between communication satisfaction and organizational identification: An empirical study. *The Journal of Business Perspective*, 10(2), 41-51.
- Nuss, M. D. (2006). *A longitudinal case study of organizational commitment and communication satisfaction in a police department*. [Unpublished doctoral dissertation]. University of Kansas.
- O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the dark triad and work behavior: a social exchange perspective. *The Journal of applied psychology*, 97(3), 557-579.
- Özbolet, G. ve Şehitoğlu, Y. (2018). Çalışan sesliliği ile iletişim doyumu arasındaki ilişki: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2), 35-49.
- Özel, M. (2021). *Kamu istihdamında kayırmacılık ilişkilerinin sosyolojik bir değerlendirmesi*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Özkanal, B. ve Özgür, A. Z. (2017). Türkiye’de yükseköğretimde açık ve uzaktan öğrenme yönetimi ile iletişim eğitimi üzerine değerlendirmeler. *Selçuk İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 9(4), 5-24.
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde kayırmacı uygulamalar: Kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(20), 179-206.
- Özler, H., Özler, D. ve Gümüştekin, G. (2007). Aile işletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 437-450.
- Özler, N. D. ve Büyükarıslan, B. A. (2011). The overall outlook of favoritism in organizations: A literature review. *International Journal of Business and Management Studies*, 3(1), 275-285.
- Özsoy, E., Rauthmann, J. F., Jonason, P. K., & Ardiç, K. (2017). Reliability and validity of Turkish version of dark triad dirty dozen (DTDD-T), short dark triad (SD3-T) and single item narcissism scale (SINS-T). *Personality and Individual Differences*, 117, 11–14.
- Özsoy, E. ve Ardiç, K. (2017). Karanlık üçlü’nün (narsisizm, makyavelizm ve psikopati) iş tatminine etkisinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 24(2), 391-406.

- Padgett, M. Y., & Morris, K. A. (2005). Keeping it "All in the family:" Does nepotism in the hiring process really benefit the beneficiary? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(2), 34-45.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36, 556-563.
- Pearce, J. L., Branyiczki, I., & Bigley, G. A. (2000). Insufficient bureaucracy: Trust and commitment in particularistic organizations. *Organization Science*, 11(2), 148-162.
- Pearce, J. L. (2015). Cronyism and nepotism are bad for everyone: The research evidence. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 41-44.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and Agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593.
- Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395-419.
- Pincus, A. L., Ansell, E. B., Pimentel, C., Cain, N. M., Wright, A. G., & Levy, K.N. (2009). Initial construction and validation of the pathological narcissism inventory. *Psychological assessment*, 21(3), 365-379.
- Postmes, T. (2003). A social identity approach to communication in organizations. Haslam, S. A., Knippenberg, D. V., Platow M. J. & Ellemers, N. (Eds.). *Social identity at work: Developing theory for organizational practice* (pp. 81-98). Psychology Press.
- Punch, K. F. (2014), *Sosyal araştırmalara giriş: nicel ve nitel yaklaşımlar*. (D. Bayrak, H. B. Arslan ve Z. Akyüz, Çev.). Ankara: Siyasal Kitabevi Yayıncılık.
- Ramirez, D. L. (2012). *Organizational communication satisfaction and job satisfaction within university foodservice*. [Unpublished master thesis]. Kansas State University.
- Rauthmann, J. F., & Kolar, G. P. (2012). How "dark" are the dark triad traits? Examining the perceived darkness of narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Personality and Individual Differences*, 53, 884–889.
- Reuell, P. (2017). A revised portrait of psychopaths. [Çevrim-içi: [https://news.harvard.edu/gazette/story/2017/02/a-revised-portrait-of-psychopaths/?utm\\_source=2017%2F2%2F10&utm\\_campaign=2017%2F2%2F10&utm\\_medium=email](https://news.harvard.edu/gazette/story/2017/02/a-revised-portrait-of-psychopaths/?utm_source=2017%2F2%2F10&utm_campaign=2017%2F2%2F10&utm_medium=email)], Erişim tarihi: 9.12.2021.

- Riggio, R. E., & Saggi, K. (2015). If we do our job correctly, nobody gets hurt by nepotism. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 19-21.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (14. Baskı). (İ. Erdem, Çev.). Nobel.
- Roniger, L. (2004). Political clientelism, democracy, and market economy. *Comparative Politics*, 36(3), 353-375.
- Ruffle, B. J., & Sosis, R. (2006). Cooperation and the in-group-out-group bias: A field test on Israeli kibbutz members and city residents. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 60, 147-163.
- Saltoğlu, S. (2018). *The role of coping style as a mediator between the dark triad and psychological well-being*. [Unpublished master thesis]. Bahçeşehir University.
- Sanecka, E. (2013). Perceived supervisor's subclinical psychopathy, and subordinate's organizational commitment, job satisfaction and satisfaction with executive. *Journal of Education Culture and Society*, 2, 172-191.
- Sanrı, Ö. (2014). *Denizcilik işletmelerinde örgütsel iletişimin değişim yönetimi üzerine etkisi ve bir örnek olay çalışması*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Savaş, E. B. (2018). *Örgütlerde kronizm algısının iş tatminine etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Schepers, D. H. (2003). Machiavellianism, profit, and the dimensions of ethical judgment: A study of impact. *Journal of Business Ethics*, 42(4), 339-352.
- Seçkin, Ş. N. (2020). Algılanan sosyal mübadele, işe yabancılaşma ve sanal kaytarma davranışlarını etkiler mi? Mübadele ideolojisinin düzenleyici rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(4), 1207-1227.
- Seven, H. (2012). *An analysis of the effect of internal communication satisfaction on organizational commitment in the Turkish national police*. [Unpublished doctoral dissertation]. University of Baltimore.
- Sezici, E. ve Yıldız, H. (2017). Algılanan örgütsel kronizmin işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 38-55.

- Shaheen, S., Bashir, S., & Khan, A. K. (2017). Examining organizational cronyism as an antecedent of workplace deviance in public sector organizations. *Public Personnel Management*, 1-16.
- Shaheen, S., Bari, M. W., Hameed, F., & Anwar, M. M. (2019). Organizational cronyism and antecedent of ingratiation: Mediating role of relational psychological contract. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-11.
- Sharma, P., Lampley, J., & Good, D. (2015). Organizational communication: Perceptions of staff members' level of communication satisfaction and job satisfaction. *Journal of Academic Administration in Higher Education*, 11(1), 43-54.
- Suen, L. W., Huang, H., & Lee, H. (2014). A comparison of convenience sampling and purposive sampling. *Hu li za zhi The journal of nursing*, 61(3), 105-111.
- Suhr, D. D. (2006). *Exploratory or confirmatory factor analysis?* SAS Institute.
- Şahin, C. ve Kumcağız, H. (2017). Narsisizm ve benlik saygısının sosyal medya bağımlılığı üzerindeki yordayıcı rolü. *International Journal Of Eurasia Social Sciences*, 8(30), 2136-2155.
- Şantaş, F., Şantaş, G., Özer, Ö. ve Güleç, M. B. (2018). Sağlık çalışanlarında örgütsel kronizm ve işgören performansı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(39), 37-54.
- Şimşek, E. (2011). *Örgütsel iletişim ve kişilik özelliklerinin yaşam doyumuna etkileri*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. (6th Eds.). Pearson.
- Tazegül, Ü., & Soykan, A. (2013). The comparison of narcissism levels of the athletes at individual sports according to their socio-demographic features. *American International Journal of Contemporary Research*, 3(7), 128-133.
- Timuroğlu, M. K., ve Balkaya, E. (2016). Örgütsel iletişim ve motivasyon ilişkisi. *U.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 89-113.
- Topaloğlu, H. ve Arastaman, G. (2016). Örgütlerde psikolojik sözleşme üzerine kuramsal bir değerlendirme. *IHEAD*, 1(2), 25-36.
- Toprak, E. ve Bozgeyikli, H. (2011). Öğretmen adaylarının sosyal sermaye düzeylerinin karşılaştırılmalı incelenmesi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(31), 125-147.

- Toytok, E. H., & Uçar, A. (2018). The effect of administrators behaviors that involves favoritism on organizational opposition. *Journal of Education and Training Studie*, 6(3), 68-77.
- Tunçbilek, M. M. ve Akkuş, A. (2017). Nepotizm (akraba kayırmacılığı) ve iş tatmini arasındaki ilişki ve Safranbolu konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 169-197.
- Turan, A. (2015). Does the perception of organizational cronyism leads to career satisfaction or frustration with work? The mitigating role of organizational commitment. *Research in Applied Economics*, 7(3), 14-30.
- Turhan, M. (2014). Organizational cronyism: A scale development and validation from the Perspective of Teachers. *Journal of Business Ethics*, 123, 295-308.
- Uçar, A. (2016). *Yöneticilerin kayırmacı davranışlarının, örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Siirt Üniversitesi.
- Ulukuş, K. S. (2010). *Örgütsel iletişim örüntüsünün kurum içi ilişkilerdeki önemi (Aksaray il emniyet teşkilatında uygulamalı bir çalışma)*. [Doktora tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Uysal, F. G. (2007). *Örgütsel iletişimde nöro linguistik programlama (NLP) ve bir uygulama*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Uludağ Üniversitesi.
- Uysal, A. N. (2016). *Predicting relationship satisfaction: Dark triad personality traits, love attitudes attachment dimensions*. [Unpublished doctoral dissertation]. Doğuş University.
- Ünivar, Ş. ve Bilge, F. A. (2009). Örgütsel iletişimin bir unsuru olan örgüt içi iletişimin konaklama işletmelerindeki etkinliği: Örnek bir alan araştırması. *Journal of Azerbaijani Studies*, 55-72.
- URL-1 Communication theory. (2021). [Çevrim-içi: <https://www.communicationtheory.org/kinds-types-of-communication-employed-by-business-organisations/#commentform>]. Erişim tarihi: 02.09.2020.
- Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *Journal of Business Communication*, 33(2), 111-140.
- Vernon, P. A., Villani, V. C., Vickers, L. C., & Harris, J. A. (2008). A behavioral genetic investigation of the dark triad and the big 5. *Personality and Individual Differences*, 44, 445-452.

- Vveinhardt, J., & Sroka, W. (2020). Nepotism and favouritism in polish and Lithuanian organizations: The context of organisational microclimate. *Sustainability*, 12, 1-23.
- Wilson, D. S., Near, D. C., & Miller, R. R. (1996). Machiavellianism: a synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological bulletin*, 119(2), 285-99.
- Yan, Y., & Bei, H. (2009, September 20-22). *The antecedents of organizational cronyism*. International conference on management and service science, Beijing, China.
- Yaşlioglu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yıldırım, S., Arıkan, S. ve Aşan, Ö. (1996). Örgütlerin yönetiminde iletişimin önemi. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(1), 177-187.
- Ying, L., & Cohen, A. (2018). Dark triad personalities and counterproductive work behaviors among physicians in China. *Int J Health Plann Mgmt*, 1-14.
- Yücel, İ. ve Özkalan, S. Ö. (2012). Aile işletmeleri, kurumsallaşma ve nepotizm. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 247-276.
- Zhen, Y. A. (2013). *The impact of communication satisfaction and emotional exhaustion on organizational commitment*. [Unpublished master thesis]. Tunku Abdul Rahman University.

# **EKLER**

**Ek İzin 1**

**Ek İzin 2**

**Ek İzin 3**

**Ek İzin 4**

**Ek İzin 5**

## Ek Araştırma Anketi

Değerli Katılımcı;

Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı bünyesinde Dr. Öğr. Üyesi Burak ÖZDEMİR danışmanlığında, Özge GÜLDAMLASI'nın yürüttüğü yüksek lisans tez çalışması için gerekli veriyi toplamak üzere bu anket hazırlanmıştır. **Vereceğiniz bilgiler araştırma amacı dışında kullanılmayacak ve sonuçlar kesinlikle kişi ya da kurum adı verilmeden toplu halde değerlendirilecektir.** Soruları cevaplarken size en uygun olan seçeneği işaretlemeniz yeterlidir. Bize yardımcı olduğunuz için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Özge GÜLDAMLASI  
Kastamonu Üniversitesi / Sosyal Bilimler  
Enstitüsü

Dr. Öğr. Üyesi Burak ÖZDEMİR  
Kastamonu Üniversitesi / İktisadi ve İdari  
Bilimler Fakültesi

### BÖLÜM 1

- 1) Cinsiyetiniz : Kadın  Erkek
- 2) Yaşınız : ..... yaşıdayım (sayı ile belirtiniz).
- 3) Medeni durumunuz : Evli  Bekar
- 4) Eğitim durumunuz : İlköğretim  Lise  Önlisans  Lisans  Lisansüstü
- 5) Kurumda çalışma süreniz : ..... yıldır çalışıyorum (sayı ile belirtiniz).
- 6) Çalıştığınız sektör : Özel  Kamu
- 7) Mesleğiniz : .....

### BÖLÜM 2

İlk yöneticiniz ya da kurumunuz ile ilgili olarak her maddeye ne oranda katıldığınızı işaretleyiniz.											
(1) Hiç Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Biraz Katılmıyorum	(4) Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	(5) Biraz Katılıyorum	(6) Katılıyorum	(7) Tamamen Katılıyorum					
1	Yöneticimiz, kişisel yakınlığı olan çalışanlara karşı daha toleranslı davranır.				1	2	3	4	5	6	7
2	Kurumumuzda, çalışanlar ödüllendirilirken yöneticiyle kişisel ilişkilerinden ziyade performansları dikkate alınır.				1	2	3	4	5	6	7
3	Yöneticimiz, çatışmaları çözerken kendisine yakın gördüğü çalışanlardan yana tavır alır.				1	2	3	4	5	6	7
4	Kurumumuzda, finansal veya kariyer olarak katkı sağlayacak etkinliklere yöneticiyle kişisel ilişkileri iyi olan çalışanlar gönderilir.				1	2	3	4	5	6	7
5	Kurumumuzda, kararlar alınırken yöneticiyle yakın ilişkileri olan çalışanların görüşleri daha fazla dikkate alınır.				1	2	3	4	5	6	7
6	Kurumumuzda, yöneticimizle ilişkileri iyi olan çalışanların hataları görmezden gelinir.				1	2	3	4	5	6	7
7	Kurumumuzda, yöneticimize koşulsuz sadakat gösterenlerin çıkarları daha fazla gözetilir.				1	2	3	4	5	6	7
8	Yöneticimiz, verdiği kararları eleştirmeyenleri ödüllendirir.				1	2	3	4	5	6	7
9	Kurumumuzda, personel değerlendirmede yöneticiye sadakat en önemli kriterdir.				1	2	3	4	5	6	7
10	Yöneticim, kendisine sadakat gösteren astların hatalarını görmezden gelir.				1	2	3	4	5	6	7
11	Yöneticimiz, kurumumuza bağlılık gösterenlerden çok kendisine sadık olanları ödüllendirir.				1	2	3	4	5	6	7
12	Kurumumuzda, yönetici-çalışan ilişkileri kişisel çıkarlardan çok kurumun çıkarlarına dayalıdır.				1	2	3	4	5	6	7

13	Çalışanlar bir konuda yöneticimizi desteklediğinde, karşılığında ödül beklerler.	1	2	3	4	5	6	7
14	Yöneticimiz, kendi çıkarlarına uygun davranışlar sergileyen çalışanları ödüllendirir.	1	2	3	4	5	6	7
15	Yöneticimiz, çalışanlarla ilgili karar verirken kurumun çıkarlarından çok kendi çıkarlarını düşünür.	1	2	3	4	5	6	7

### BÖLÜM 3

İlk yöneticiniz, kurumunuz ve işiniz ile ilgili olarak her maddeye ne oranda katıldığınızı işaretleyiniz.								
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)		
Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
1	Yöneticimin yeni fikirlere açıklık düzeyi beni tatmin etmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
2	Yöneticim beni dinlemekte ve dikkate almaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
3	Yöneticim işle ilgili sorunlarımda bana rehberlik etmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
4	Yöneticimin bana güvenme düzeyi tatmin edicidir.	1	2	3	4	5	6	7
5	Sahip olduğum yetki miktarı beni tatmin etmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
6	Mesai arkadaşlarımla uyum içinde çalışıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
7	Kurumumda etkin düzeyde gayr-ı resmi iletişim kurulmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
8	Eşit düzey çalışanlar arası iletişim eksiksiz ve serbest yönlüdür.	1	2	3	4	5	6	7
9	Dedikodunun kurumumuzda aktif düzeyde olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
10	Kurum içi iletişim uygulamaları olağan üstü durumlara kolayca uyum sağlayabilmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
11	Çalışanların bölümler arası iletişimlerinde problem çözme düzeyi yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7
12	Bölümler arası iletişim (miktar olarak) yeterli düzeydedir.	1	2	3	4	5	6	7
13	Bölümler arasında takım çalışma duygusunun düzeyi yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7
14	Bölüm yöneticilerinin bir diğer yöneticiyle iletişim kurma düzeyi yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7
15	Bölümüm ve diğer bölümler arasında öncelikler üzerinde uzlaşmış olma düzeyi yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7
16	Toplantılarımız iyi organize edilmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
17	Kurumumdaki yazılı yönergelerin ve raporların kısa ve net olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
18	Kurum yayınlarının faydalı ve ilgi çekici olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
19	Genel olarak kurumumdaki iletişim miktarından tatmin oluyorum.	1	2	3	4	5	6	7
20	Kurumumda genel olarak iletişime karşı geliştirilen tutumlar sağlıklıdır.	1	2	3	4	5	6	7
21	İşimin diğer çalışanlarla karşılaştırılmasına ilişkin yeterli bilgi düzeyine sahibim.	1	2	3	4	5	6	7
22	Nasıl değerlendirildiğime ilişkin tatmin edici düzeyde bilgiye sahibim.	1	2	3	4	5	6	7
23	Çabalarımın takdir edildiğine ilişkin yeterli düzeyde bilgiye sahibim.	1	2	3	4	5	6	7
24	İşimdeki sorunların nasıl ele alındığına ilişkin yeterli bilgiye sahibim.	1	2	3	4	5	6	7
25	Yöneticilerim astlarının karşılaştıkları sorunlarla yakından ilgilenmektedirler.	1	2	3	4	5	6	7
26	Kurum politikaları ve hedefleriyle ilgili sahip olduğum bilgi düzeyinden tatmin oluyorum.	1	2	3	4	5	6	7
27	Kurumumu etkileyen dışsal faaliyetlerle ilgili sahip olduğum bilgi düzeyinden tatmin oluyorum.	1	2	3	4	5	6	7
28	Kurumdaki değişikliklerle ilgili yeterli bilgiye sahibim.	1	2	3	4	5	6	7
29	Kurumun başarılarıyla ilgili yeterli bilgi miktarına sahibim.	1	2	3	4	5	6	7
30	Kurumun başarısızlıklarıyla ilgili yeterli bilgi miktarına sahibim.	1	2	3	4	5	6	7
31	Kurum içi iletişim kurum hedeflerine ulaşmak için bizleri motive etmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
32	İşimle ilgili gerekli bilgileri zamanında elde edebiliyorum.	1	2	3	4	5	6	7
33	Kurum içi iletişim bende kurumla özdeşleşme ve bütünleşme duygusu uyandırmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7

34	Kurumunda çalışan insanlar iyi bir iletişimci olarak beni tatmin etmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
35	Kurum içi iletişim çatışmaları doğru iletişim kanalları aracılığıyla ele alınmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
36	İşimin gerekleriyle ilgili yeterli bilgi düzeyine sahip olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
37	İşimdeki ilerlememle ilgili elde ettiğim bilgi miktarı tatmin edici düzeydedir.	1	2	3	4	5	6	7
38	Bölüm politikaları ve hedefleriyle ilgili sahip olduğum bilgi düzeyinden tatmin oluyorum.	1	2	3	4	5	6	7
39	Yan ödemeler ve ücretle ilgili sahip olduğum bilgi düzeyi yeterlidir.	1	2	3	4	5	6	7
40	Personel haberlerinden yeterince haberdarım.	1	2	3	4	5	6	7
41	Üst yönetim çalışanlarla açıkça ve dürüstçe iletişim kurmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
42	Üst yönetim çalışanlarını önemsemektedir.	1	2	3	4	5	6	7
43	Yöneticiler çalışanları dinlemekte ve düşüncelerini hoş karşılamaktadırlar.	1	2	3	4	5	6	7
44	Üst yönetim çalışanları bilgi seviyelerini korumak için zamanında iletişim kurarlar.	1	2	3	4	5	6	7
45	Yönetim çalışanlarıyla olan iletişimde inanılabilirlik düzeyleri uygundur.	1	2	3	4	5	6	7

## BÖLÜM 4

Kendinizi nasıl tanımladığınıza dair (sahip olmak istediğiniz değil şu anda sahip olduğunuz özelliklerinizi göz önünde bulundurarak) aşağıdaki ifadelerden size en uygun olanını belirtiniz.)								
(1) Hiç Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Biraz Katılmıyorum	(4) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	(5) Biraz Katılıyorum	(6) Katılıyorum	(7) Tamamen Katılıyorum		
1	İstedığimi elde etmek için başkalarını manipüle etmeye eğilimliyim.	1	2	3	4	5	6	7
2	İstedığimi elde etmek için hileye başvurmuşluğum ya da yalan söylemişliğim vardır.	1	2	3	4	5	6	7
3	İstedığimi elde etmek için pohpohlamaya başvururum.	1	2	3	4	5	6	7
4	Kendi çıkarım için başkalarını kullanmaya eğilimliyim.	1	2	3	4	5	6	7
5	Pişmanlık duymamaya meyilliyim.	1	2	3	4	5	6	7
6	Davranışlarımın ahlaki boyutunu umursamamaya eğilimliyim.	1	2	3	4	5	6	7
7	Duyarsız ya da duygusuz olmaya eğilimliyim.	1	2	3	4	5	6	7
8	Alaycı davranmaya eğilimliyim.	1	2	3	4	5	6	7
9	Başkalarının bana hayranlık duymasını istemeye eğilimliyim.	1	2	3	4	5	6	7
10	Başkalarının beni dikkate almasını istemeye eğilimliyim.	1	2	3	4	5	6	7
11	Prestij ya da statü arayışında olmaya eğilimliyim.	1	2	3	4	5	6	7
12	Başkalarından özel iyilikler beklemeye eğilimliyim.	1	2	3	4	5	6	7

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya/gönüllüye verilmesi gereken bilgileri okudum. Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama yukarıda adı belirtilen araştırmacı tarafından yapıldı, soru sorma ve tartışma imkanı buldum ve tatmin edici yanıtlar aldım. Bana, çalışmanın risk içermediği bildirildi ve faydaları sözlü olarak anlatıldı. Bu çalışmayı istediğim zaman ve herhangi bir neden belirtmek zorunda kalmadan bırakabileceğimi ve bıraktığım takdirde herhangi bir olumsuzluk ile karşılaşmayacağımı anladım. Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

İmza

Çalışma ile ilgili geri dönüş almak isterseniz mail adresinizi aşağıya yazabilirsiniz.

.....